

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Měření spokojenosti zákazníků v oblasti poštovních služeb

Customer Satisfaction Measurement in the Field of Postal Service

Student: Jiří Planička

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jiří Planička**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Měření spokojenosti zákazníků v oblasti poštovních služeb**
Customer Satisfaction Measurement in the Field of Postal Service

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků
 3. Analýza spokojenosti zákazníků
 4. Návrhy a doporučení ke zvýšení spokojenosti zákazníků
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 26.04.2013




Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

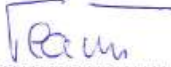
Poděkování

Rád bych vyjádřil poděkování svému vedoucímu diplomové práce doc. Dr. Ing. Pavlovi Blecharzovi za odborné vedení, ochotu a cenné připomínky při psaní diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat vedoucí pobočky České pošty v Litovli paní Ivaně Mlčochové za možnost vypracování diplomové práce na této pobočce a v neposlední řadě patří poděkování všem, kteří se dobrovolně zúčastnili marketingového výzkumu a bez jejichž zapříčinění by nebylo možné diplomovou práci vypracovat.

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 26. 4. 2013

Podpis 

OBSAH

1. ÚVOD.....	5
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	7
2.1. Zásady managementu kvality	7
2.2. Pojem kvalita služby.....	8
2.3. Dimenze kvality služeb	8
2.4. Povaha a charakteristika služeb	9
2.4.1. Definování služeb	9
2.4.2. Charakteristiky služeb	10
2.5. Spokojenost a loajalita zákazníků.....	13
2.6. Důvody a význam měření spokojenosti zákazníků	17
2.7. Metodika měření spokojenosti zákazníků	18
2.7.1. Určení, kdo je zákazníkem.....	18
2.7.2. Formulování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti.....	18
2.7.3. Navržení dotazníků k měření spokojenosti zákazníků	20
2.7.4. Určení velikosti výběru (vzorkování zákazníků).....	23
2.7.5. Zvolení vhodné metody sběru dat.....	25
2.7.6. Vytvoření postupů pro vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků	25
2.7.7. Využití výsledků k neustálému zlepšování	26
2.8. Metody měření spokojenosti zákazníků	26
3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU ČESKÁ POŠTA, s.p.....	31
3.1. Vývoj poštovníctví v českých zemích	31
3.2. Poslání a strategické cíle.....	33
3.3. Služby poskytované Českou poštou	33
3.3.1. Tradiční poštovní služby.....	33
3.3.2. Elektronické služby.....	34
3.3.3. Služby eGovernmentu	35
3.3.4. Zprostředkování služeb aliančních partnerů.....	36
3.4. Konkurence.....	36
4. ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	37
4.1. Definování problému	37
4.2. Určení cílů marketingového výzkumu	37
4.3. Plán výzkumu	38
4.4. Sběr dat	40
4.5. Problémy v průběhu výzkumu.....	40
4.6. Zpracování a analýza údajů	40
4.7. Struktura respondentů.....	41
4.8. Analýza výsledků	42
4.8.1. Metoda pouze spokojenost	42
4.8.2. Metoda spokojenost – důležitost	47

4.8.3. Diferenční analýza	50
4.9. Přehled priorit	54
4.10. Vyhodnocení otázek týkajících se reklamací	55
4.11. Vyhodnocení otázek týkajících se doby čekání ve frontě	57
4.12. Vyhodnocení otevřených otázek	60
5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	62
5.1. Doporučení pro oblast pobočka	62
5.2. Doporučení pro oblast personál	63
5.3. Doporučení pro oblast poštovní doručovatelé	64
5.4. Doporučení pro oblast služby	65
5.5. Další doporučení	66
6. ZÁVĚR.....	67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	69
SEZNAM ZKRATEK.....	71
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	72
SEZNAM PŘÍLOH	73
PŘÍLOHY	74

1. ÚVOD

V současném podnikatelském prostředí, které můžeme bez nadsázky označit za turbulentní a chaotické, se denně odehrávají na lokální a globální úrovni nemilosrdné konkurenční boje, které podniky nutí přemýšlet, jak v tomto prostředí dosáhnout úspěchu. V posledních letech se ukazuje, že úspěšné mohou být pouze podniky, které se snaží o neustálé zlepšování výrobků a poskytovaných služeb, dbají o spokojenost svých zákazníků, zaměstnanců a posilují svoji roli ve společnosti.

Spokojenost zákazníků se tedy stala jedním z klíčových předpokladů k dosažení úspěchů a získání stálé pozice na trhu, jež je v dnešním silně konkurenčním prostředí podmínkou k zajištění dlouhodobé existence podniku. U spokojeného zákazníka se zvětšuje šance, že své nákupy bude opakovat a bude daný výrobek či službu doporučovat lidem ve svém okolí. Takovýto zákazník je pro podnik velmi důležitý, neboť je schopný šířením pozitivních referencí získat pro podnik zákazníky nové, což není v dnešním silně konkurenčním prostředí, kde probíhá boj o každého zákazníka, vůbec jednoduchá záležitost. V neposlední řadě je spokojenost zákazníků také velmi důležitým ukazatelem pro společnost a organizace, které se snaží o neustálé zlepšování výrobků a poskytovaných služeb.

Z těchto důvodů je tedy nutné věnovat problematice měření spokojenosti zákazníků náležitou pozornost a snažit se o vytvoření spolehlivého systému měření spokojenosti zákazníků, který podnikům umožní zjistit, co zákazníkům vyhovuje nebo naopak co je nutné udělat jinak či vylepšit, tak aby se zvýšila jejich spokojenost. Každý podnik by si měl uvědomit, že bez zákazníků nemůže existovat a proto by měli být zákazníci v podniku vždy středem pozornosti. S ohledem na tuto skutečnost a také důležitost této problematiky bylo měření spokojenosti zákazníků zvoleno za téma této diplomové práce.

Cílem této diplomové práce je navrhnout vhodná opatření a doporučení, která povedou ke zvýšení zákaznické spokojenosti s poskytovanými službami České pošty na pobočce v Litovli. Tyto návrhy budou vycházet z průzkumem zjištěné spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami.

Hlavním dílčím cílem je na základě kombinace několika metod analyzovat a vyhodnotit výsledky měření spokojenosti a následně identifikovat priority, které je nutné zlepšit a kterým musí být věnována zvýšená pozornost. Mezi další dílčí cíle výzkumu patří

zjištění spokojenosti zákazníků s pobočkou, personálem, doručovateli, službami a reklamacemi. Osobním cílem je vytvoření hodnotné práce, jejíž výsledky budou pro pobočku České pošty v Litovli přínosem.

Práce je složena z 3 stěžejních částí. První část je věnována teoretickým východiskům, která byla sepsána na základě prostudování odborné literatury. Na teoretickou část navazuje část aplikační, ve které je popsán proces shromažďování dat a následně provedena jejich analýza a vyhodnocení výsledků šetření na základě kombinace několika metod měření spokojenosti zákazníků. V poslední části jsou uvedeny návrhy a doporučení, které povedou ke zlepšení spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami na pobočce České pošty v Litovli.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

2.1. Zásady managementu kvality

Má-li být vedení a fungování organizace úspěšné, je zapotřebí, aby byla řízena a vedena transparentním a systematickým způsobem. Úspěchu může být dosaženo zavedením a udržováním takového systému managementu, který si klade za cíl neustálé zlepšování výkonnosti organizace, které je založené na zohlednění potřeb všech zainteresovaných stran. Nedílnou součástí řízení organizace se tedy také stává management kvality společně s dalšími manažerskými disciplínami (ČSN EN ISO 9000:2006).

Chce-li vrcholové vedení zvýšit výkonnost podniku, může se řídit dle zásad managementu kvality, které jsou uvedeny níže (ČSN EN ISO 9000:2006):

1. **Zaměření se na zákazníka** – podniky nemohou bez svých zákazníků existovat, proto je velmi důležité, aby porozuměly současným a budoucím potřebám zákazníků, dokázaly uspokojovat jejich potřeby a byly schopny předvídat jejich očekávání.
2. **Vedení a řízení zaměstnanců** – vedoucí osobnosti mají vytvářet soulad mezi účelem a zaměřením organizace. Významnou mírou se podílí na tvorbě a udržování interního prostředí, které má zaměstnance plně podporovat k zapojení se při dosahování cílů organizace.
3. **Zapojení zaměstnanců** – zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem organizace a také největší bohatství, které firma má a proto je nutné plně využít jejich schopností a znalostí ve prospěch organizace.
4. **Procesní přístup** – cílů či výsledků bude dosaženo dříve a efektivněji, bude-li na činnosti a související zdroje nahlíženo jako na procesy.
5. **Systémový přístup k managementu** – jsou-li identifikovány, porozuměny a řízeny vzájemně související procesy jako systém, dochází k pozitivnímu ovlivnění efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejich cílů.
6. **Neustálé zlepšování** – neustálé zlepšování výkonnosti organizace se má stát jejím trvalým cílem.
7. **Přístup k rozhodování zakládající se na faktech** – účinná rozhodnutí se zakládají na podrobné analýze dostupných údajů a informací.

- 8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy** – je důležité vytvářet vzájemně prospěšné vztahy mezi organizací a jejími dodavateli, neboť se tím zvyšuje jejich schopnost vytvářet hodnotu.

2.2. Pojem kvalita služby

Než dojdeme k definování pojmu kvalita služby, vysvětlíme si nejdříve, co rozumíme pod samotným pojmem kvalita.

Existují různé zdroje, ve kterých lze nalézt definici kvality. Jedním z takových zdrojů je například norma ČSN EN ISO 9000:2006, ve které je kvalita definována jako „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*.“

Jinou definici kvality uvádí Německá společnost pro jakost, která chápe kvalitu jako „*souhrn rysů a charakteristik produktu nebo služby, který zajišťuje schopnost vyhovět daným požadavkům*“ (MEFFERT, BRUHN, 2003, s. 270).

Obě výše uvedené definice je možné aplikovat jak na produkty, tak i na služby. Nyní si ovšem vysvětleme, co se rozumí pod pojmem kvalita služby.

Kvalita služby je schopnost nabízejícího opakovaně podávat výkon požadované úrovně, který je převážně nehmotného charakteru a za spoluúčasti zákazníků, jímž dosáhne naplnění zákaznicka očekávání. Požadovaná úroveň výkonu se stanovuje na základě charakteristik a rysů poskytované služby (MEFFERT, BRUHN, 2003).

2.3. Dimenze kvality služeb

Díky tomu, že existuje řada různě uchopitelných definic kvality, je zapotřebí stanovit relevantní dimenze kvality služeb. Díky heterogenitě sektoru služeb se vyskytuje značné množství odvětvových a typově specifických znaků kvality. Je tedy nutné zjistit, které dimenze jsou shodné pro všechny služby a jak je vnímají zákazníci. V této souvislosti chápeme dimenzi kvality, jako způsob vnímání rozdílných znaků kvality z pohledu vnitropodnikových a externích cílových skupin (MEFFERT, BRUHN, 2003).

Na základě koncepčního uvažování a empirických testů bylo stanoveno následujících pět dimenzí kvality, které se vyskytují u všech poskytovaných služeb.

- **Hmatatelné prostředí** – zahrnuje například vzhled místnosti, ve které je služba poskytována, především její vybavení a také vzhled zaměstnanců.
- **Spolehlivost** – jedná se o schopnost poskytovatele služby vykonat slibovanou službu na požadované úrovni.
- **Schopnost reakce** – schopnost poskytovatele služby reagovat na neočekávané přání zákazníků. Důležitou roli při tom hraje pohotovost a rychlost reakce.
- **Způsobnost výkonu** – jde o schopnost nabízejícího poskytnout službu, především ve vztahu ke znalostem procesu, zdvořilosti a důvěryhodnosti zaměstnanců.
- **Schopnost empatie** – projevuje se schopností a připraveností poskytovatele služby věnovat každému zákazníkovi náležitou péči a pozornost.

Uvedené dimenze kvality služeb mohou být jednotlivými zákazníky vnímány rozdílně, což nám umožňuje měřit jejich spokojenost s těmito dimenzemi. K tomu je ovšem ještě nutné jednotlivé dimenze blíže specifikovat pomocí znaků kvality, neboť na základě stupně abstraktnosti, který tvoří hranici mezi dimenzemi, lze jakákoliv měření provádět jen velmi těžko (MEFFERT, BRUHN, 2003).

2.4. Povaha a charakteristika služeb

2.4.1. Definování služeb

„Služba je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem“ (KOTLER, ARMSTRONG, 2007, str. 710).

Pojem služba v sobě skrývá tři prvky (VAŠTÍKOVÁ, 2008):

- **Materiální prvky** – jedná se o hmotné prvky služby, bez kterých by nebylo možné službu poskytnout. Při transportu osob je nutný dopravní prostředek, kadeřnice k výkonu své služby potřebuje sušák, křeslo apod.
- **Smyslové požitky** – jedná se o požitky, které vnímáme našimi smysly. Rozpoznáváme ticho, vůně, zvuky, barvy.
- **Psychologické výhody nabídky** – jedná se o výhody, které jsou pociťovány subjektivně a každý zákazník je vnímá odlišně.

2.4.2. Charakteristiky služeb

Služby v sobě zahrnují řadu specifických vlastností, kterými se odlišují od hmotných produktů. K nejběžnějším charakteristikám služeb se řadí: nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, pomíjivost a absence vlastnictví.

Nehmotnost

Nehmotnost patří mezi nejvýznamnější vlastnosti služeb, neboť se od ní odvíjí další vlastnosti. Služba se nedá fyzicky zhodnotit. Zákazník si nemůže službu před koupí vyzkoušet, poslechnout si ji, ochutnat, prohlédnout či se ji dotknout. Při výběru služby je tak zákazník odkázaný na reference svých známých, kteří s danou službou již mají zkušenost, popřípadě na známost a spolehlivost poskytovatele služby. V porovnání s fyzickými produkty je značné množství výhod či nevýhod služeb zákazníkovi skryté a těžko rozpoznatelné. Stejně je to i s užitekem vyplývajícím ze spotřeby dané služby (VAŠTÍKOVÁ, 2008).

V konečném důsledku vzrůstá míra nejistoty zákazníků při poskytování služby. Nezáleží na tom, jestli jde o službu veřejnou, tržní nebo neziskovou. Zákazník je tak velmi těžko schopen ohodnotit konkurující si služby a při jejich nákupu podstupuje určitou míru rizika. Jedním ze způsobů, jak se marketing služeb snaží eliminovat tuto nejistotu, je doplněním prvku materiálního prostředí do marketingového mixu služeb. Dále je potřeba se zaměřit na vytvoření silné značky a posílit význam komunikačního mixu (VAŠTÍKOVÁ, 2008).

Zatímco výrobci hmotných produktů se snaží své nabídky co nejvíce podpořit nehmotnými prvky (dovoz výrobku a jeho instalace, prodloužená záruční lhůta, poprodejní servis), nezbyvá poskytovatelům služeb nic jiného, než doplňovat své nehmotné nabídky co největším počtem hmotných prvků, které zdůrazňují jejich vysokou kvalitu (KOTLER, ARMSTRONG, 2007).

Neoddělitelnost

Výroba fyzického zboží a jeho spotřeba je ve valné většině případů od sebe oddělena. Zboží je nejprve vyrobeno, poté je za použití několika prostředníků přepravováno, následně je zakoupeno a nakonec finálním zákazníkem spotřebováno. Akt výroby a spotřeby je od sebe oddělen jak časově tak i prostorově. Naproti tomu služby jsou produkovány a spotřebovávány

na jednom místě a zákazník se stává neoddělitelnou součástí jejich produkce. Neoddělitelnost služeb je tedy charakterizována nemožností oddělit je od jejich poskytovatelů. Bez ohledu na to, zda se jedná o lidi či stroje (KOTLER, ARMSTRONG, 2007).

Aby užitek, který zákazník získává ze spotřeby služby, byl maximální, je potřeba, aby se poskytovatel služby a zákazník setkali v místě a v čase. Přítomnost zákazníka po celou dobu poskytování služby není v některých případech vyžadována (příprava pokrmu v restauraci je realizována bez jeho přítomnosti). Některé veřejné služby ovšem přítomnost zákazníka vyžadují. Lékař by mohl jen stěží vyšetřit pacienta bez jeho přítomnosti (VAŠTÍKOVÁ, 2008).

„Protože je při produkci služby také přítomen zákazník, je specifickým rysem marketingu služeb interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem“ (KOTLER, ARMSTRONG, 2007, str. 713). Výrobce služby může být v některých případech zastoupen strojem. I v tomto případě však platí, že dochází k interakci zákazník – poskytovatel (VAŠTÍKOVÁ, 2008).

Tato specifická vlastnost služeb zavrhuje příčinu ke vzniku lokálních monopolů poskytovatelů některých služeb. Do této pozice se dostává producent služeb, jehož služby jsou něčím výjimečné a jedinečné. Často se tak děje na trzích s malou konkurencí, kde si může poskytovatel výjimečné služby dovolit stanovení vyšší ziskové marže v ceně. Lidé i přesto využívají jeho služeb, neboť vyhledání jiné varianty by pro ně bylo časově i finančně náročnější (VAŠTÍKOVÁ, 2008).

Díky této vlastnosti se zákazník stává spoluproducentem služby a často je spolu s ostatními zákazníky součástí jejího vytváření (VAŠTÍKOVÁ, 2008).

Heterogenita

Jinými slovy můžeme tuto vlastnost označit jako variabilitu výstupů procesů poskytování služeb a je úzce spjata se standardem kvality služby. Proces poskytování služby v sobě zahrnuje lidi, zákazníky a poskytovatele služby. Díky tomu, že v něm hlavní složku tvoří lidské bytosti se svými pocity, náladami, je často velmi obtížné předvídat jejich chování (VAŠTÍKOVÁ, 2008).

Kvalita služeb jako taková je velmi těžko říditelná. Často se tak stává, že způsob poskytnutí jedné a téže služby je rozdílný. Může se tak stát i v rámci jedné firmy (jeden

recepční v hotelu může být příjemný a laskavý, zatímco druhý je nevrlý a nejeví zájem o práci) (KOTLER, ARMSTRONG, 2007).

„Variabilita výstupů procesů poskytování služeb, tedy jejich výsledného efektu, zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má také vliv na zdůrazňování obchodního jména a značky“ (VAŠTÍKOVÁ, 2008, str. 23).

Vlastnosti jako jsou nehmotnost a variabilita služeb dělají ze služeb oblast, ve které je velmi obtížné získat patent. Nejčastěji se můžeme setkat s franchisingem služeb, kdy jsou prodávány povolení na poskytování hotelových služeb, rychlého občerstvení atd. Na trhu služeb je díky zahrnutí většího podílu lidí do procesu poskytování služeb a jejich variability snadnější vstup na trh. Následkem je ovšem zvýšená konkurence, která je mimo jiné důsledkem obtížného patentování výstupů a možnosti vstoupit na trh bez potřeby vysokého vstupního kapitálu (VAŠTÍKOVÁ, 2008).

Heterogenita služeb vede k příčině, že zákazník jen těžko získává stejnou kvalitu služby, velmi těžko se rozhoduje mezi konkurujícími si službami a z důvodů dosažení maximálního užitku a zachování kvality služby je velmi často donucen k dodržování pravidel, která jsou nutná ke správnému poskytnutí služby (VAŠTÍKOVÁ, 2008).

Pomíjivost

Mezi jednu z nejdůležitějších vlastností služeb patří jejich nehmotnost. Díky této vlastnosti je nemožné vyprodukované služby uložit na skladě a ve vhodný okamžik je opět nabízet k prodeji. I když je v některých případech možné výsledky poskytovaných služeb uskladnit (příkladem mohou být módní návrhářkou na zakázku navržené šaty), má pomíjivost služeb za následek, že jejich spotřeba může probíhat pouze v místě a čase, kdy jsou nabízeny. Nenavštíví-li fotbalový fanoušek utkání, na které si předem zakoupil vstupenku, nebude mít již jinou možnost opětovně stejné utkání shlédnout. Služba je pro něj pro daný okamžik ztracená (MEFFERT, BRUHN, 2003).

Zákazník ovšem neztrácí právo na reklamaci špatně poskytnuté služby. Jen velmi zřídka je však možné nahradit nekvalitně poskytnout službu službou kvalitní. Není možné nahradit prohraný soudní spor, který byl zaviněn výběrem špatného advokáta. Mizerný výkon učitelky při hodině aerobiku lze však po reklamaci nahradit hodinou novou. Často je

poskytována jako náhrada za špatně poskytnuté služby sleva z ceny, případně úplné vrácení zaplacené ceny za službu (VAŠTÍKOVÁ, 2008).

Producent služby se může dostat do situace, kdy se v jeden okamžik sejde mnoho požadavků, které není schopen plně uspokojit a jindy není o jeho služby valný zájem. Pomíjivost služby vede k tomu, že služby lze těžko reklamovat. Poskytovatelé služeb jsou často nuceni se vypořádávat s nadměrnou či nedostatečnou kapacitou. Jejich snahou je zajistit rovnováhou mezi nabídkou a poptávkou, což má za následek značnou flexibilitu cen služeb (VAŠTÍKOVÁ, 2008).

Nemožnost vlastnit službu

V případě zakoupení zboží získává zákazník k tomuto zboží vlastnické právo. Stává se jeho majetkem a může si s ním nakládat dle svých potřeb. U služeb je to rozdílné, neboť zde si zákazník kupuje pouze právo na poskytnutí služby. Po provedení služby nepřechází na zákazníka žádná vlastnická práva. Ta zůstávají v rukou poskytovatele služby. Nemožnost vlastnit službu je důsledkem dvou již zmiňovaných vlastností a to nehmotnosti a pomíjivosti (VAŠTÍKOVÁ, 2008).

„V případě veřejných služeb je zákazníkovi právo využívat služby produkováné státem nabízeno směnou za jím placené daně nebo sociální či zdravotní pojištění“ (VAŠTÍKOVÁ, 2008, str. 24).

2.5. Spokojenost a loajalita zákazníků

Nejprve si musíme definovat, co spokojenost zákazníků vlastně znamená. Existuje řada zdrojů, ve kterých lze nalézt definici spokojenosti zákazníka. Jedním z takových zdrojů je norma ČSN EN ISO 9000:2006, ve které je spokojenost zákazníka popsána následovně.

„Jedná se o názor zákazníka na míru, v níž obchodní případ splnil potřeby a očekávání zákazníka“ (ČSN EN ISO 9000:2006).

Pojem spokojenost zákazníka také definovala speciální pracovní skupina EFQM, která přišla s ještě preciznější definicí než v případě normy ISO. Dle EFQM lze spokojenost zákazníka chápat následovně.

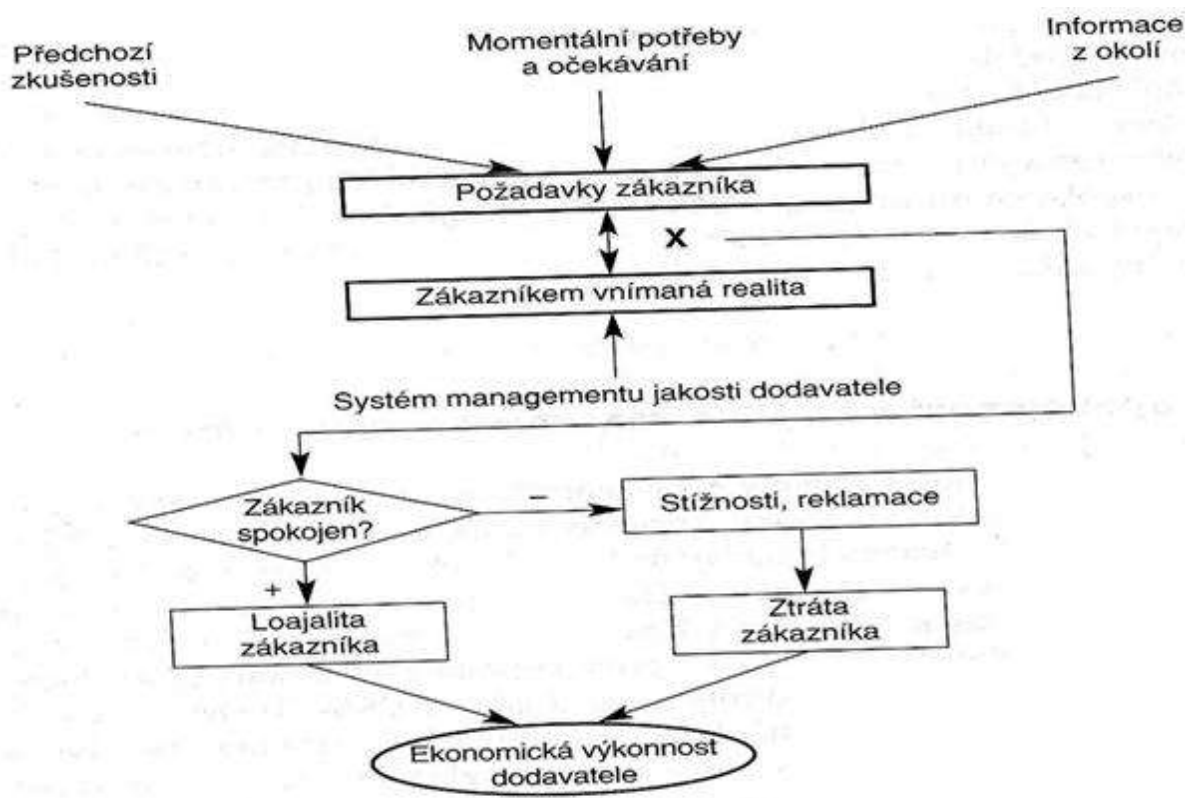
„Jedná se o souhrn pocitů zákazníka, odvozený od rozdílů mezi jeho očekáváním a vnímanou realitou trhu“ (NENADÁL, 2008, s. 175).

Spokojenost zákazníka lze také vyjádřit graficky pomocí tzv. modelu spokojenosti zákazníka. Jedná se o model, s nímž jsou obě uvedené definice v souladu a který je znázorněn na obrázku 2.1.

Zákazník definuje své požadavky na základě minulých skutečností, informací z okolí (včetně reklamy) a momentálních potřeb a očekávání. Dojde-li k naprostému krytí požadavků s tím, co je zákazníkovi na trhu nabízeno, je plně spokojen. Často jsou však očekávání zákazníků vyšší než vnímaná realita. Požadavky zákazníka nejsou tím pádem plně uspokojeny (NENADÁL, 2008).

Mezi požadavky zákazníka a vnímanou realitou se vytváří mezera. Vzniklá mezera je v obr. 2.1 charakterizována jako X . Velikost této mezery se stává argumentem funkce, díky níž můžeme dle následujícího vztahu stanovit míru spokojenosti zákazníků MSZ (NENADÁL, 2008):

$$MSZ = f(X) \quad (1.1)$$



Obrázek 2.1 - Model spokojenosti zákazníka

Zdroj: NENADÁL, Jaroslav, Darja NOSKIEVIČOVÁ, Růžena PETŘÍKOVÁ, Jiří PLURA a Josef TOŠENOVSKÝ. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. str. 176.

Procesy, pomocí kterých měříme míru spokojenosti zákazníků, se nazývají monitoring. Při dosahování vysoké míry spokojenosti zákazníků si poskytovatel služby získá jejich budoucí loajalitu, což se projeví ve zvýšení tržeb pomocí opakovaných nákupů a pozitivních referencí. Nízká míra nespokojenosti je naopak odrazem rozladěnosti zákazníků, což vede k velkému počtu reklamací a stížností. Je-li na trhu více organizací nabízejících stejnou či podobnou službu, často dochází ke ztrátě zákazníka, který dá přednost konkurenci. Oba případy mají výrazný vliv na ekonomickou výkonnost producentů služeb.

a) Typy spokojenosti dle Kotlera a Kellera

Zda zákazník pocítuje po zakoupení výrobku či služby uspokojení nebo zklamání závisí na porovnání jeho očekávání, která si před koupí vytvořil, s vlastnostmi nabídky. Všeobecně je spokojenost chápána jako osobní pocit radosti nebo zklamání, který pramení z porovnání vnímaných vlastností (nebo výsledků) produktu s očekávanými. Jestliže vnímané

vlastnosti nesplňují očekávání, výsledkem je **nespokojený** zákazník. Jestliže se vnímané vlastnosti vyrovnají očekáváním, je zákazník **spokojený**. V případech, kdy vlastnosti předčí očekávání, je výsledkem **vysoce spokojený** nebo **potěšený** zákazník (KOTLER, KELLER, 2012).

b) Typy spokojenosti dle Nenadála

Pocity spokojenosti či nespokojenosti jsou vzbuzovány porovnáním svých původních požadavků a vnímané reálné hodnoty, kterou zákazník získá po zakoupení produktu či služby. Požadavky zákazníka jsou tvořeny jeho vlastními potřebami a očekáváními.

Z hlediska vnímání těchto rozdílů lze určit tři základní stavy spokojenosti zákazníka (NENADÁL, 2004):

- **Potěšení zákazníka** – k tomuto stavu dochází, když je vnímaná realita a získaná hodnota vyšší než jsou původní představy a očekávání. Zákazník je jednoduše spokojenější než předpokládal. Vnímaná realita překonala jeho potřeby a očekávání.
- **Plná spokojenost zákazníka** – je jí dosaženo, když se vnímaná realita a získaná hodnota plně shoduje s potřebami a očekáváními zákazníka. Po zakoupení produktu či služby zákazník pociťuje, že jeho požadavky byly plně uspokojeny.
- **Limitovaná spokojenost** – jedná se o případ, kdy je vnímaná realita a získaná hodnota nižší než jsou původní představy a očekávání. Zakoupením produktu či služby může sice dojít k částečnému uspokojení zákazníka, nicméně je vnímáno jako nižší než v předešlých případech. Současně je i velmi těžké určit, kdy se ze spokojeného zákazníka stává zákazník nespokojený, neboť každý zákazník má tuto hranici vymezenou na základě svých subjektivních a individuálních pocitů.

Vysoká míra spokojenosti je důležitým předpokladem věrnosti, loajality zákazníků. Jedná se ovšem o rozdílné pojmy, které v žádném případě nelze zaměňovat. Loajalita je chápána jako hluboký závazek k budoucímu opětovnému nákupu či sponzorování upřednostňovaného produktu či služby navzdory situačním vlivům a marketingovému úsilí, jejichž účelem je způsobovat přepínavé chování (KOTLER, KELLER, 2012).

2.6. Důvody a význam měření spokojenosti zákazníků

Jedním z důvodů je snaha o získání loajality zákazníků. Pro zachování si přízně zákazníků i v budoucnu je rozhodující vysoká míra spokojenosti. Tato podmínka ovšem neplatí automaticky, ale je jedním z hlavních předpokladů. Monitorování spokojenosti zákazníků je tedy důležité z hlediska budoucího přežití.

Měření spokojenosti zákazníků je považováno za nejefektivnější činnost při získávání zpětné vazby od zákazníků. Bez zjišťování zpětné vazby nemohou podniky v dnešním konkurenčním prostředí dlouhodobě existovat. Zkušenosti také dokazují, že podniky monitorující spokojenost zákazníků jsou nuceny začít zkoumat současné i očekávané požadavky svých zákazníků. Uchylují se k využívání exaktních a systémových postupů, pomocí kterých se učí „naslouchat“ zákazníkům. Dynamické zpracování a vyhodnocování informací získaných z měření spokojenosti zákazníků dává také vrcholovému vedení organizací možnost lépe poznat a monitorovat i řadu dalších ukazatelů výkonnosti, mezi něž patří i ukazatele ekonomických výsledků. V neposlední řadě by mělo být sledování spokojenosti zákazníků podnětem k neustálému zlepšování (NENADÁL, 2004).

Podniky si také začaly uvědomovat, že ztráta jednoho zákazníka znamená více než ztráta jednoho nákupu. Znamená to ztrátu celé řady nákupů, které by zákazník jinak uskutečnil za celou dobu, po kterou by zůstal firmě věrný (KOTLER, ARMSTRONG, 2010).

Kozel ve své knize Moderní marketingový výzkum uvádí, že z dlouhodobých zkušeností bylo také vypořizováno, že přínos z udržení si jednoho zákazníka je výrazně vyšší, než přínos ze získání zákazníka nového.

Silná konkurence a nasycenost trhu má za následek, že se úroveň kvality neustále zvyšuje a spojuje. Začíná ubývat racionálních důvodů ke koupi, do popředí se dostávají důvody psychologické, které jsou obtížněji měřitelné. Paradoxně se ovšem zvyšuje podíl zákazníků, kteří jsou unavení z neustálého výběru a nabídky nových výrobků či služeb. To má za následek, že především v určitém věku, rádi mění své chování na zvyklostní. Této změny je potřeba využít a přijít s dobrým systémem stabilního měření zákaznické spokojenosti (KOZEL, 2006).

2.7. Metodika měření spokojenosti zákazníků

Chtějí-li podniky systematicky a na profesionální úrovni zvládnout tato měření, měly by postupovat dle následujících kroků (NENADÁL, 2004):

1. určit, kdo je jejich zákazníkem,
2. formulovat požadavky zákazníků a znaky jejich spokojenosti,
3. navrhnout a vytvořit dotazníky k měření spokojenosti zákazníků,
4. určit velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků),
5. zvolit vhodnou metodu sběru dat,
6. vytvořit postupy pro vyhodnocení dat včetně postupů týkajících se kvantifikace míry spokojenosti,
7. využít výsledky měření spokojenosti jako impulsy k neustálému zlepšování.

2.7.1. Určení, kdo je zákazníkem

Podle základní teze managementu jakosti je za zákazníka považovaný každý, komu předáváme výsledky své práce. V podnicích se tedy můžeme setkat s dvěma typy zákazníků, a to **interními** a **externími**. K interním zákazníkům patří zaměstnanci firmy, do externích zákazníků se zahrnují zprostředkovatelé, odběratelé a koneční spotřebitelé výrobků a služeb. Pro podniky je vysoce důležité, aby si jednoznačně nadefinovaly, kdo je jejich zákazníkem. Z toho vyplývá, že již v prvním kroku si musí podniky určit skupiny zákazníků, u kterých budou provádět měření jejich spokojenosti. Správným definováním zákazníků jsou totiž podniky schopny značně ovlivnit nejenom náklady týkající se měření spokojenosti, ale i veškeré další činnosti, které s tímto měřením souvisejí. Správné určení zákazníků tedy patří mezi klíčové aktivity, které by měly probíhat uvnitř jakékoliv organizace (NENADÁL, 2004).

2.7.2. Formulování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti

Poté co si podnik ujasní, kdo patří mezi jeho zákazníky a na kterou skupinu zákazníků se při monitorování a měření jejich spokojenosti zaměří, může přejít k formulování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti.

Požadavek zákazníka lze charakterizovat jako „*transformaci hlasu zákazníka do formulací srozumitelných dodavateli, obsahující potřeby a očekávání.*“ (NENADÁL, 2004, str. 68). Potřeba je pocit nedostatku či přebytku, který by měl být určitým produktem či

službou uspokojen. Očekávání zákazníků jsou nároky, které se týkají charakteristik, mezi něž patří úplnost, čas, frekvence apod. Zjišťování požadavků zákazníků by mělo patřit mezi základní marketingové procesy, v rámci nichž je možné požadavky klasifikovat podle různých hledisek. Požadavky můžeme rozlišovat např. z hlediska času (současné a budoucí), z hlediska stavu (emocionální a racionální) a z hlediska úrovně (primární a sekundární) (NENADÁL, 2004).

S netradičním členěním požadavků z pohledu měření spokojenosti zákazníků přišel Kano, podle něhož je možné u jakéhokoliv produktu či služby určit tři skupiny požadavků, které mají vliv na míru spokojenosti zákazníků. První skupina je označena jako **nutnosti**, které jsou tvořeny základními požadavky. Druhou skupinou jsou **samozřejmosti**, které zahrnují požadavky týkající se plnění základních funkcí daného produktu. Poslední skupinou jsou **bonbonky**, které jsou tvořeny požadavky, které zákazník od daného produktu neočekává a jejich plnění je pro něj příjemným překvapením a způsobuje mu pocit nadšení, který má za následek podstatné zvýšení celkové spokojenosti (NENADÁL, 2004; TOMEK, VÁVROVÁ, 2007).

Podobným způsobem je možné rozlišit i tzv. znaky spokojenosti. „*Jsou to měřitelné a neměřitelné znaky zajišťující, že požadavky zákazníků budou splněny a přímo podmiňující míru jeho vnímání daného výrobku nebo služby*“ (NENADÁL, 2004, str. 70). To je jeden z důvodů, proč se znaky spokojenosti odlišují od standardních technických parametrů. Velmi často tak vzniká problém již při samotném navrhování výrobků a služeb, neboť projektanti nahlízejí na návrh ze svého odborného pohledu a neberou v potaz skutečné požadavky zákazníků, které tak zůstanou nevyslyšeny. V určitých případech se poté může stát i technicky dokonalý výrobek neprodejný (NENADÁL, 2004).

Správně definovat znaky spokojenosti zákazníků lze v praxi za použití dvou základních metod (NENADÁL, 2004):

- metody rozvoje znaků jakosti,
- metody naslouchání hlasu zákazníka.

Metoda rozvoje znaků jakosti je založená na tom, že požadavky zákazníků definují zaměstnanci organizace vyrábějící daný produkt. Zaměstnanci organizace mají za úkol vžít se

do role budoucích zákazníků a na základě toho definovat znaky spokojenosti. Nejčastěji se k tomuto účelu využívá metoda brainstorming.

Oproti tomu metoda naslouchání hlasu zákazníka využívá k definování znaků spokojenosti vzorek současných, resp. potenciálních zákazníků, přičemž zde nehraje žádnou roli, zda se jedná o vlastní zákazníky či zákazníky konkurence.

2.7.3. Navržení dotazníků k měření spokojenosti zákazníků

Dotazník je nejčastěji užívaný nástroj k získání zpětné vazby. Je využíván jak v metodách přímého styku (např. při rozhovorech) tak i v metodách nepřímého styku se zákazníky (NENADÁL, 2004).

Díky tomu, že neexistují žádné vědecké zásady, které by garantovaly tvorbu optimálního nebo ideálního dotazníku, je jeho tvorba dovednost vycházející ze zkušeností. V případě tvorby dotazníku jde více umění než o vědu (MALHOTRA, 2010).

Příprava dotazníků tedy vyžaduje značnou pozornost a při jejich tvorbě by se mělo postupovat dle následujících kroků (NENADÁL, 2004):

- definovat otázky v dotaznících,
- určit vhodný formát dotazníků,
- popsat vstupní informace pro zákazníka,
- finálně uspořádat dotazníky.

VYMEZENÍ OTÁZEK V DOTAZNÍCÍCH

Otázek v dotaznících by mělo být co nejméně. Platí zde pravidlo čím méně, tím lépe. Veškeré otázky, které jsou v dotazníku obsaženy, by měly být konstruovány tak, aby umožnily analyzovat pocity zákazníků, které vychází z jejich zkušeností a reakcí na předem vymezené znaky spokojenosti. Mezi základní požadavky patří konkrétnost, jednoznačnost a srozumitelnost otázek pro dotazované. Kromě toho je také nutné věnovat zvýšenou pozornost tomu, aby vymezení otázek následně umožňovalo kvantifikovat míru spokojenosti zákazníka. Proto by se v dotazníku měly objevit následující otázky:

- otázky týkající se celkové spokojenosti zákazníků,
- otázky zaměřující se na spokojenost s jednotlivými znaky,
- otázky sloužící k získání informací o dotazovaném.

URČENÍ VHODNÉHO FORMÁTU DOTAZNÍKŮ

Jedná se o velmi důležitý krok z hlediska požadavků na kvantifikaci míry spokojenosti zákazníků. V praxi se nejčastěji využívají dva formáty:

a) formát checklistů

Jedná se o jednoduchý formát, při kterém respondent odpovídá na otázky pouze „ano-ne“, resp. „souhlasím-nesouhlasím“. Respondent hodnotí svoji míru spokojenosti na základě výběru ze dvou možností, přičemž pozitivní vnímání vyjadřuje kladnou odpověď a negativní vnímání vyjadřuje zápornou odpověď. Při následném vyhodnocení míry spokojenosti zákazníka platí, že čím vyšší je počet pozitivních odpovědí, tím vyšší je také jeho míra spokojenosti. Tento formát je velmi jednoduchý, ale pro exaktnější měření spokojenosti zákazníka je nepoužitelný, neboť umožňuje pouze hrubý odhad jeho míry spokojenosti.

b) Likertův formát

V případě Likertova formátu mají respondenti možnost škálového hodnocení. Jedná se o široce využívaný formát škálového hodnocení, který je konstruován tak, aby měl respondent možnost vyjádřit míru své spokojenosti, souhlasu či nesouhlasu, přičemž jeden mezní stav znamená pozitivní vnímání (úplný souhlas) a druhý mezní stav negativní vnímání (úplný nesouhlas). Díky přehlednosti a jednoduchosti se nejčastěji využívá pětistupňová hodnotící škála, která může být v případě potřeby rozšířena nebo zúžena. Mezi největší pozitiva tohoto formátu patří snadná srozumitelnost a možnost variability hodnocení pro respondenty. Nejpoužívanější varianta Likertova formátu je znázorněna na obr. 2.3 (NENADÁL, 2004; MALHOTRA, 2010)

Silný nesouhlas 1	Nesouhlas 2	Neutrální 3	Souhlas 4	Silný souhlas 5
Velmi nespokojen 1	Nespokojen 2	Neutrální 3	Spokojen 4	Velmi spokojen 5
Velmi špatný 1	Spíše špatný 2	Neutrální 3	Spíše dobrý 4	Velmi dobrý 5

Obrázek 2.1 - Nejpoužívanější příklady Likertova formátu

Zdroj: NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, str. 80.

POPSÁNÍ VSTUPNÍCH INFORMACÍ PRO ZÁKAZNÍKA

Jedná se o velmi důležitý krok, který nesmí být v žádném případě podceněn, neboť nepřesné odpovědi dotazovaných, které pramení z jejich nejistoty, jak správně postupovat při vyplňování dotazníku a nepochopení otázek, snižuje spolehlivost získaných informací a návratnost dotazníků.

Proto je nutné věnovat náležitou pozornost popisu vstupních informací, tak aby respondenti byli schopni náležitě reagovat na položené otázky a správně tak vyplnit dotazník. Informace tohoto typu nabývají ještě více na důležitosti, je-li sběr dat prováděn pomocí dotazníkové metody.

Vstupní informace plní řadu funkcí, mezi něž například patří (NENADÁL, 2004):

- popis účelu a cíle dotazování,
- poskytnutí vyčerpávajícího a srozumitelného návodu k vyplnění dotazníku,
- vysvětlení, kdo a jakým způsobem zpracuje data získaná z dotazníku, apod.

DEFINITIVNÍ USPOŘÁDÁNÍ DOTAZNÍKU

Dotazník pro měření spokojenosti zákazníků by měl být konstruován tak, aby obsahoval tři základní části (NENADÁL, 2004):

- **otázky souhrnného charakteru**, pomocí nichž lze i částečně odvodit budoucí chování zákazníků,
- **otázky týkající se hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky** (tyto otázky by měly tvořit podstatnou část dotazníku),
- **všeobecné otázky zaměřující se na segmentaci zákazníků**. V případě individuálních zákazníků se může jednat o segmentaci na základě věku, pohlaví, místa bydliště, výše příjmu atd. Tato segmentace je důležitá pro následné vyhodnocení a analýzu dat z dotazníku.

Celkově se může zdát, že vytvořit dotazník je jednoduchou záležitostí, kterou by měly podniky bez větších potíží zvládnout. Mnohé příklady z praxe ovšem potvrzují, že laxní přístup některých podniků v tomto kroku vedl k selhání celého projektu měření spokojenosti zákazníků. Mezi hlavní důvody selhání projektů patří např. přílišný rozsah dotazníku, nedostatek vstupních informací, nevhodná struktura a nejasné důvody dotazování. Je tedy nutné v této etapě nic nepodcenit, neboť může dojít ke sběru naprosto neobjektivních dat a promrhání velké části zdrojů (NENADÁL, 2004).

2.7.4. Určení velikosti výběru (vzorkování zákazníků)

Velmi často nelze díky celkovému počtu zákazníků organizací a nepřiměřeně vysokým nákladům zkoumat míru spokojenosti u všech těchto zákazníků. Podniky jsou v těchto případech nuceny přistoupit k výběru respondentů, který se také označuje jako „vzorkování“ zákazníků. Zvolený výběrový vzorek vlastně reprezentuje celý základní soubor, tj. všechny zákazníky organizace. Při výběru velikosti vzorku je nutné se věnovat především následujícím úlohám (NENADÁL, 2004):

- stanovit rozsah výběrového souboru,
- vybrat respondenty tak, aby byl vzorek považován za reprezentativní,
- určit stupně spolehlivosti.

Pod pojmem vzorkování zákazníků rozumíme výběr určitých respondentů z celého dostupného souboru tak, aby bylo možné výsledky dosažené zkoumáním výběrového vzorku považovat s určenou spolehlivostí za výsledky zkoumání celého souboru. K vzorkování zákazníků se nejčastěji využívají následující přístupy (NENADÁL, 2004):

- **Cenzus** – jedná se o metodu, při které se zjišťuje míra spokojenosti u všech zákazníků organizace. Výběrovým vzorkem je v tomto případě celý soubor. Díky tomu je u této metody zaručen nejvyšší stupeň spolehlivosti dat. Metodu je vhodné aplikovat pouze v některých případech, a to například, když má organizace limitovaný počet zákazníků (zhruba do 100) nebo je schopna finančně zabezpečit sběr a vyhodnocení dat o spokojenosti zákazníků u celého souboru.
- **Úsudková metoda** – jde o metodu typicky empirickou, neboť je postavena na zkušenosti odborníků, kteří se vzorkování zákazníků věnují. Ti sami na základě svých zkušeností rozhodnout o velikosti a složení výběrového vzorku. Mezi nevýhody této metody jednoznačně patří, že výsledky lze jen ztěžka považovat za reprezentativní a zcela spolehlivé.
- **Statistické metody** – patří mezi nepřesnější metody. Ke stanovení velikosti vzorku se využívá poznatků z teorie pravděpodobnosti a matematické statistiky. Mezi hlavní znaky statistického vzorkování patří:
 - výběr respondentů z celého souboru zákazníků je náhodný,
 - lze statisticky vymezit požadující velikost vzorku,
 - lze určit pravděpodobnost, s jakou bude vybraný vzorek reprezentovat celý soubor zákazníků,
 - výsledky získané ze zkoumání vzorku mohou být s požadovanou mírou spolehlivosti aplikovány na celý soubor zákazníků.

Mezi jednotlivé metody statistického vzorkování se řadí (NENADÁL, 2004; KOZEL, 2006):

- **Metoda jednoduchého vzorkování** – je nejméně složitá statistická metoda sloužící k výběru zákazníků k dotazování. Reprezentativní vzorek zákazníků z celého souboru je určen na základě náhodného výběru (např. losováním).
- **Metoda stratifikovaného vzorkování** – je založená na tom, že se nejprve celý soubor zákazníků rozdělí dle určitých kritérií, která mohou být i kombinována (např. dle věku, pohlaví, počtu zaměstnanců apod.), do dvou nebo více skupin. Každý zákazník musí být zařazen pouze do jedné ze skupin. Takto vytvořené skupiny poté představují soubor, ze kterého se náhodným výběrem určí vzorek respondentů.
- **Víceúrovňové vzorkování** – při této metodě nejsou vybírání individuální zákazníci, ale skupiny zákazníků, které jsou určeny dle určitých zásad. Za celkový soubor je zde poté považován celkový počet skupin. Z těchto skupin se následně určí na základě

náhodného výběru skupiny, kterými se budeme při měření spokojenosti zákazníka dále zabývat.

2.7.5. Zvolení vhodné metody sběru dat

K dalším důležitým krokům v procesu měření spokojenosti zákazníků je výběr vhodné metody sběru dat. Výběr vhodné metody je závislý především na finančních prostředcích, které je vrcholové vedení schopné k měření spokojenosti zákazníků uvolnit, dále na velikosti výběrového vzorku, na požadované úrovni návratnosti dotazníků a v neposlední řadě také na technické vyspělosti organizace, která sběr dat realizuje.

V praxi se zejména realizuje sběr dat o spokojenosti zákazníků prostřednictvím:

- telefonu,
- klasické nebo elektronické pošty,
- internetu,
- osobních diskusí se zákazníky,
- metody „pro forma“, která je založená na dotazování zákazníků při východu z obchodních center.

Ať už se organizace rozhodne využít jedné z výše uvedených metod nebo jejich kombinaci, je nutné, aby měla nebo si zajistila potřebné informace o zákaznících, u kterých se chystá realizovat monitoring jejich spokojenosti (NENADÁL, 2004).

2.7.6. Vytvoření postupů pro vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníků

Jedná se o zcela zásadní krok celé metodiky měření spokojenosti zákazníků, neboť kdyby se získaná data v podnicích systematicky nevyhodnocovala, vyšla by veškerá snaha s jejich sběrem nazmar.

Existuje celá řada možností, jak se získanými daty o spokojenosti zákazníků dále pracovat. Ať už se podnik rozhodne pro jakoukoliv z nich, musí mít na paměti tyto skutečnosti:

- různé znaky spokojenosti mohou být pro zákazníky rozdílně důležité,
- klíčové je rozpoznat trendy ve vývoji míry spokojenosti zákazníků,
- výsledky výzkumu míry spokojenosti zákazníků musí být sděleny nejen vrcholovému vedení, ale také všem zaměstnancům firmy.

Pro lepší srozumitelnost výsledků je také důležité provést u dat základní statistickou analýzu, při které zjišťujeme u každého znaku spokojenosti aritmetický průměr a směrodatnou odchylku. Tuto statistiku je také nutné vypočítat i u jednotlivých požadavků zákazníků (NENADÁL, 2004).

2.7.7. Využití výsledků k neustálému zlepšování

Manažeři podniků by měli věnovat výsledkům měření spokojenosti zákazníků soustavnou pozornost. Klesající úroveň ve vývoji ukazatelů spokojenosti má manažery jednoznačně varovat před blížícími se ekonomickými problémy a sloužit jako vstupy k vypracování efektivních návrhů zlepšování. V praxi se totiž prokázalo, že rostoucí míra spokojenosti zákazníků je nejdůležitějším předpokladem dosažení dlouhodobých ekonomických úspěchů (NENADÁL, 2004).

2.8. Metody měření spokojenosti zákazníků

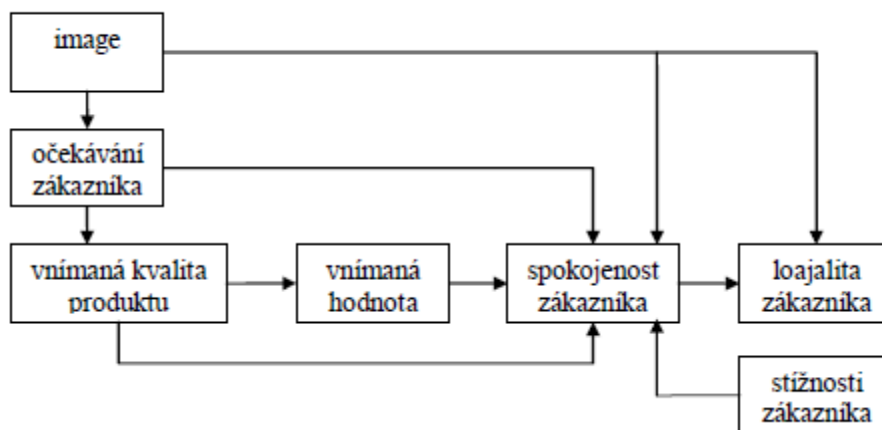
Hlavní myšlenka měření spokojenosti zákazníků vychází z měření tzv. celkové spokojenosti, na kterou působí řada dílčích faktorů spokojenosti. Je nutné, aby tyto faktory byly měřitelné a je potřeba vědět, jakou váhu má každý faktor pro zákazníka v rámci celkové spokojenosti. Jakmile je tato podmínka zajištěna, můžeme k měření spokojenosti zákazníků využít následující metody (KOZEL, 2006).

INDEX SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

K měření spokojenosti zákazníků se nejčastěji využívají indexy, které byly výsledkem výzkumných aktivit na univerzitách. Mezi nejúspěšnější z nich se řadí indexy používané ve Švédsku a ve Spojených státech amerických (ACSI – The American Index of Customer Satisfaction). Americký index je postupně zlepšován a aktualizován a některé evropské země (Německo, Švýcarsko) ho dokonce přizpůsobily svým podmínkám. V Evropě postupem času došlo k sestrojení Evropského indexu spokojenosti zákazníka (ECSI), který byl výsledkem

prohlubujícího se vzájemného propojení evropských zemí a možnosti vzájemného srovnání výsledků jednotlivých států (RYGLOVÁ, VAJČNEROVÁ, 2005).

Evropský model spokojenosti zákazníka je tvořen sedmi hypotetickými proměnnými, v rámci nichž je každá dále členěna do určitého počtu proměnných. Evropský model spokojenosti zákazníka a vztahy mezi jednotlivými proměnnými jsou zobrazeny na obr. 2.4.



Obrázek 2.2 - Evropský model spokojenosti zákazníka

Zdroj: KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 191.

- **Image** – tvoří základ analýzy spokojenosti zákazníka. Jedná se o souhrnnou hypotetickou proměnnou, která znázorňuje vztah zákazníka k firmě, značce či produktu.
- **Očekávání zákazníka** – vychází z představ, které si o produktu vytvořil individuální zákazník. Je ovlivněno především předešlou zkušeností a komunikačními schopnosti firmy a přímo ovlivňuje spokojenost zákazníka.
- **Vnímaná kvalita zákazníkem** – jedná o tzv. vnější kvalitu, která se nevztahuje pouze k samotnému produktu, ale také ke všem doprovodným službám, které souvisejí s jeho dostupností.
- **Vnímaná hodnota** – poměřuje cenu produktu a vnímanou kvalitu. Je tedy spjata s očekávaným užitekem ze strany zákazníka a cenou produktu.
- **Stížnosti zákazníka** – jeden z projevů nespokojenosti zákazníka, který je způsoben nesouladem výkonu a očekávání.
- **Loajalita (věrnost) zákazníka** – je důsledkem pozitivní nerovnováhy výkonu a očekávání. Mezi nejčastější projevy loajality patří vracející se a pozitivně referující

zákazník, který se vyznačuje zvyklostním chováním a cenovou tolerancí (KOZEL, 2006).

Je-li zajištěno, že každá hypotetická proměnná je určena několika měřitelnými proměnnými, lze vypočítat Evropský index spokojenosti na základě následujícího vzorce:

$$\varepsilon_j = \frac{\sum_{i=1}^n v_{ij} \cdot x_{ij}}{10 \sum_{i=1}^n v_{ij}} \quad (1.1)$$

kde ε_j – index spokojenosti j-tého zákazníka,
 v_{ij} – váha i-té měřitelné proměnné pro j-tého zákazníka,
 x_{ij} – hodnota měřitelné proměnné,
 n – počet měřitelných proměnných (odvíjí se od použité škály, 1-10).

Proměnná v_{ij} je určena jako kovariance mezi hodnotou x_{ij} a y_{ij} pro každého zkoumaného zákazníka. Y_{ij} je suma všech měřitelných proměnných pro i-tého zákazníka (RYGLOVÁ, VAJČNEROVÁ, 2005).

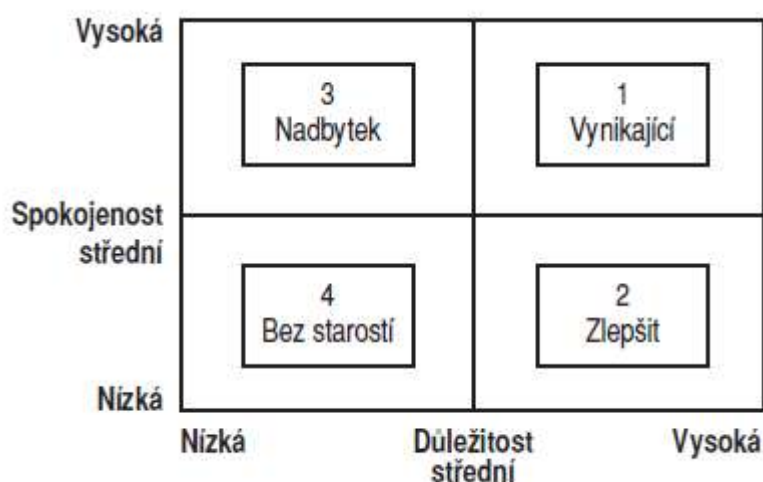
POUZE SPOKOJENOST

Jedná se o jednoduchou metodu měření spokojenosti zákazníka, při které respondenti vyznačují, jak jsou spokojeni s řadou vlastností na Likertově škále. Nejčastěji je využívána sedmi nebo pětibodová škála, přičemž jedna znamená naprostou nespokojenost a pět či sedm znamená naprostou spokojenost. Následně se sečte skóre u jednotlivých vlastností a ty, které dosáhnout nejnižšího bodového ohodnocení jsou pokládány za ty, které je potřeba zlepšit (FONTENOTOVÁ, HENKEOVÁ, CARSON, 2005).

MODEL DŮLEŽITOST-SPOKOJENOST

Tento model nepracuje pouze se spokojeností zákazníků, jako tomu bylo u modelu předešlého, ale bere v potaz také důležitost jednotlivých vlastností pro zákazníka. Ke zjišťování důležitosti je rovněž využívána Likertova škála, tentokrát však jedna znamená nejméně důležité a pět či sedm znamená velice důležité (FONTENOTOVÁ, HENKEOVÁ, CARSON, 2005).

Model důležitost-spokojenost zkoumá vztah mezi těmito dvěma jevy a k označení oblastí, která potřebují zlepšení, využívá kvadrantovou mapu (viz obr. 2.5). Srovnáním úrovně spokojenosti a důležitosti různých vlastností a jejich grafickým znázorněním v kvadrantové mapě se určí akční priority. Největší pozornost by měla být věnována položkám s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností. Tyto položky se nachází v kvadrantu č. 2 – Zlepšit. Nachází-li se v tomto kvadrantu více položek a podnik nemá dostatečné prostředky pro zlepšení všech, měly by být upřednostněny položky s vyšší mírou důležitosti a nižším stupněm spokojenosti (FONTENOTOVÁ, HENKEOVÁ, CARSON, 2005).



Obrázek 2.3 - Model důležitost-spokojenost

Zdroj: FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka*. Quality Progress [online]. 2005, 6, [cit. 2013-02-10]. Dostupný z WWW: <http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf>.

DIFERENČNÍ ANALÝZA

Tato metoda vychází také z bodového ohodnocení spokojenosti a důležitosti měřených vlastností. U každého respondenta se vypočítá rozdíl mezi součtem důležitosti a součtem spokojenosti. Jako položky, které je nutné zlepšit, jsou určeny ty, u nichž je rozdíl nejvyšší. Aby však bylo dosaženo co nejlepších výsledků, je potřeba položky seřadit podle jejich důležitosti. Pro zákazníka mohou totiž být vlastnosti se stejným nebo podobným rozdílem jinak důležité a mají tím pádem i rozdílný dopad na jeho spokojenost. Přednostně by se tedy společnost měla věnovat položkám s vyšší mírou důležitosti (FONTENOTOVÁ, HENKEOVÁ, CARSON, 2005).

MULTIPLIKATIVNÍ PŘÍSTUP

V tomto přístupu je důležitost využívána jako vážená proměnná a na rozdíl od diferenční analýzy je zde popřeno tvrzení, že důležitost je vnímána jako náhradní hodnota za zákaznicko očekávání výkonnosti podniku. Přístup je založen na odpočtu zákazníkem vnímané hodnoty spokojenosti od nejvyššího možného hodnocení spokojenosti, čímž se získá tzv. míra nespokojenosti, která se následně váží dle míry důležitosti. Položky s nejvyšším váženou hodnotou nespokojenosti by měly být zlepšeny. Sejde-li se více položek se stejným bodovým ohodnocením, měly by být upřednostněny ty s vyšší mírou důležitosti (FONTENOTOVÁ, HENKEOVÁ, CARSON, 2005).

3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU ČESKÁ POŠTA, s.p.

3.1. Vývoj poštovníctví v českých zemích

Počátky poštovníctví na našem území spadají do roku 1526, kdy byl zvolen českým králem arcikníže Ferdinand I. V této době byla pošta využívána především panovníkem a její vlastníci a provozovatelé byli poštovní podnikatelé z řad šlechtických rodů. V roce 1722 došlo ke klíčovému okamžiku, kdy do řízení a správy pošt vstoupil poprvé stát. Zásadní rozmach a další kvalitativní růst poštovních služeb byl zaznamenán s nástupem nových technických vynálezů (rozvoj telegrafu a telefonu), které byly výsledkem průmyslové revoluce (ČESKÁ POŠTA, 2011).

Po vzniku československého státu na konci roku 1918 bylo nutné provést řadu změn, které se bezprostředně také týkaly organizace a řízení poštovního provozu. Bylo vytvořeno ministerstvo pošt a telegrafů, které mělo řídit poštovní, telefonní, telegrafní i radiokomunikační provoz. Během okupace byla Československá pošta řízena protektorátní správou a říšským ministerstvem pošt. Po skončení okupace v květnu 1945 došlo k opětovnému obnovení ministerstva pošt, vyhlášení zákona o poště a obnovení státního podniku Československá pošta, který byl po nástupu komunistického režimu transformován na státní podnik. K zásadním změnám došlo až na počátku 90. let 20. století po pádu komunistického režimu (ČESKÁ POŠTA, 2011).

Česká pošta vznikla společně s Českou republikou k 1. lednu 1993. Zakladatelem bylo Ministerstvo dopravy a spojů. Česká pošta se stala státním samostatně hospodařícím podnikem, který tak mohl po dlouhých desetiletích navázat na tradice prvorepublikového státního podniku Československá pošta (ČESKÁ POŠTA, 2011).

V roce 2008 byl ministrem vnitra předložen ministru financí privatizační projekt na majetek podniku Česká pošta formou založení akciové společnosti s tím, že 100% vlastníkem akcií bude Ministerstvo financí ČR. Nicméně během roku 2009, kdy měla být transformace podniku na akciovou společnost provedena, byla tato transformace odložena (ČESKÁ POŠTA, 2011).

Česká pošta má své sídlo v Praze na ulici Politických vězňů a provozuje 3 403 poštovních poboček (včetně míst Partner a výdejních míst). O zajištění poštovního provozu se

stará 33 202 zaměstnanců, což řadí Českou poštu mezi největší zaměstnavatele v zemi (ČESKÁ POŠTA, 2011).

K 1. 1. 2013 byla České poště opětovně udělena poštovní licence s platností do 31. 12. 2017, která ji podle zákona o poštovních službách zavazuje poskytovat základní služby. Jedná se o nejdůležitější poštovní a zahraniční poštovní služby, které jsou pro veřejnost nepostradatelné (obyčejné zásilky a balíky, cenné a doporučené zásilky, poštovní poukazy). Tyto služby musí být vykonávány trvale, ve stanovené kvalitě, za přiměřené ceny a musí být zajištěna jejich dostupnost všem obyvatelům na celém území České republiky (ČTÚ, 2013).

K 1. 1. 2013 došlo také ke změně právní úpravy v oblasti poštovních služeb. Od Nového roku platí zákon č. 221/2012, který nahrazuje zákon č. 29/2000 Sb., o poštovních službách a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Tato novela zákona o poštovních službách přinesla poměrně zásadní změny na trhu poštovních služeb. Z hlediska rozvoje konkurenčního prostředí je nejdůležitější změnou zrušení dosavadního monopolu na poskytování poštovních služeb, který spočíval v dodávání poštovních zásilek, jejichž hmotnost byla nižší než 50 g a zároveň cena nižší než 18 Kč. Tímto krokem byla dokončena liberalizace trhu poštovních služeb v souladu s požadavky EU, která za tímto účelem přijala tzv. třetí poštovní směrnici. Jejím přijetím vstoupila EU do rozhodující fáze poštovní reformy, jejímž cílem je úplné otevření trhu poštovních služeb hospodářské soutěži (ČTÚ, 2008).

V současné době se tedy Česká pošta nachází v plně konkurenčním prostředí, ve kterém mohou poskytovat poštovní služby za splnění podmínek stanovených zákonem všichni zájemci, kteří o tuto činnost projeví zájem. Zvýšení konkurence by mělo mít za následek zvýšení kvality poskytovaných služeb a zlepšení podmínek pro uživatele služeb.

Za účelem lepší konkurenceschopnosti, zefektivnění systému řízení a současné realizace potřebné změny umožňující zavedení centralizace servisních činností a liniového řízení došlo v průběhu roku 2011 k zásadním změnám v organizační struktuře (viz příloha č. 1) (ČESKÁ POŠTA, 2012).

3.2. Poslání a strategické cíle

Česká pošta, která je u nás tradičním poskytovatelem univerzálních poštovních služeb, si uvědomuje svoji významnou společenskou roli a sociální odpovědnost a její snahou je být efektivním a atraktivním zaměstnavatelem. Jako své poslání si vytýčila být důvěryhodný poskytovatel kvalitních informací v oblasti zprostředkování informací, zboží a plateb tradičními i elektronickými formami. V současné době je pro ni nutné reagovat především na čtyři klíčové trendy, které ovlivňují trh a konkurenční prostředí. Jedná se o nové technologie, měnící se potřeby zákazníků, změnu způsobu komunikace způsobenou rozmachem internetu a liberalizaci poštovních služeb. Česká pošta má v plánu navázat užší spolupráci se státní správou, k čemuž chce využít nejen husté síť svých poboček, ale i nové formy. Z tohoto důvodu začala provozovat a spravovat systém datových schránek a datových sítí Ministerstva vnitra ČR. V neposlední řadě považuje za nezbytné zlepšování svého obrazu v očích veřejnosti (ČESKÁ POŠTA, 2012).

3.3. Služby poskytované Českou poštou

Základní členění služeb poskytovaných Českou poštou je na povinné a nepovinné, přičemž povinné služby musí Česká pošta vykonávat ze zákona. Podrobná struktura povinných a nepovinných služeb je zobrazena v příloze č. 2.

3.3.1. Tradiční poštovní služby

Základ portfolia služeb České pošty tvoří přeprava listovních zásilek. S rozvojem elektronických médií, který nahrazuje tradiční formy zasílání informací, dochází k celosvětovému snižování objemu listovních adresných zásilek. Přesto Česká pošta doručuje stále velké množství obyčejných, doporučených a cenných listovních zásilek (ČESKÁ POŠTA, 2012).

V rámci tradičních poštovních služeb Česká pošta zajišťuje také distribuci propagačních a informačních materiálů. V roce 2011 bylo obnoveno doručování denního tisku (ČESKÁ POŠTA, 2012).

U balíkových zásilek poskytuje Česká pošta mimo základních služeb, mezi něž patří obyčejný a cenný balík, také služby nepovinné, které jsou součástí tzv. nového balíkového

portfolia čtyři nové balíkové produkty. Jedná se o Balík Do ruky, Balík Na poštu, Balík Nadrozměr a Balík Expres (ČESKÁ POŠTA, 2012).

Například u Balíku Do ruky a Balíku Na poštu si mohou zákazníci vybrat, zda si nechají balík doručit přímo na uvedenou adresu, anebo si balík vyzvednou na jedné z více než 2 600 poboček, které tuto službu poskytují (ČESKÁ POŠTA, 2012).

Nedílnou a velmi důležitou částí povinných a tradičních poštovních služeb jsou poštovní peněžní služby, které jsou zajišťovány prostřednictvím poštovních poukázek.

V rámci tradičních poštovních služeb zajišťuje Česká pošta platby SIPO (soustředěné inkaso plateb obyvatelstva) a na všech svých pobočkách prodává prostřednictvím Postshopu vybrané zboží, které souvisí především s poštovními službami. Na pobočkách České pošty je také možné zakoupit další doplňkový sortiment, který je vybírán dle potřeb zákazníků (ČESKÁ POŠTA, 2012).

3.3.2. Elektronické služby

Z hlediska slábnoucího vývoje tradičních poštovních služeb se pro Českou poštu stává prioritou rozvoj elektronických služeb. Česká pošta si je tohoto faktu vědoma a přizpůsobuje mu svoji činnost. Pro rozvoj elektronických služeb splňuje veškeré předpoklady. Má potřebné kompetence, znalosti a dovednosti (ČESKÁ POŠTA, 2012).

V oblasti elektronických služeb mohou zákazníci České pošty využívat nové aplikace „Česká pošta“ pro mobilní telefony s operačním systémem Android a OS. Tato aplikace jim umožňuje pohodlně sledovat pohyb své poštovní zásilky nebo si vyhledat nejbližší pobočku či PSČ (ČESKÁ POŠTA, 2012).

Další elektronickou službou je Certifikační autorita – PostSignum, která poskytuje dva druhy certifikátů. Prvním jsou kvalifikované certifikáty, které jsou využívány pro elektronickou komunikaci s úřady státní správy. Druhým typem jsou certifikáty komerční využívané pro potřeby šifrování a dešifrování nebo autentizace uživatelů (ČESKÁ POŠTA, 2012).

V rámci elektronických služeb vydává Česká pošta tzv. časové razítko, které důvěryhodným způsobem označuje elektronický dokument časovým údajem, čímž se stává vhodným doplňkem k elektronickému podpisu (ČESKÁ POŠTA, 2012).

Mezi další elektronické služby patří služba eSIPO, která umožňuje organizacím elektronickou správu plateb zákazníků prostřednictvím elektronického rozhraní, a služba PodáníOnline, která umožňuje sledování stavu zásilek a exportu dat pro podavatele (ČESKÁ POŠTA, 2012).

3.3.3. Služby eGovernmentu

Česká pošta je seriózní partner státu v oblasti rozvoje eGovernmentu, který slouží k efektivní elektronické komunikaci občana s veřejnou správou (ČESKÁ POŠTA, 2012).

Mezi tyto služby patří kontaktní místo Czech POINT, na kterém mohou zákazníci získat ověřené výstupy z řady informačních systémů veřejné správy (výpis z rejstříku trestů, katastru nemovitostí, obchodního rejstříku atd.). Dále je Czech POINT možné využít např. k ověřování pravosti podpisů, ověřování listin a podání žádostí o oznámení týkajících se informačního systému datových schránek (ČESKÁ POŠTA, 2012).

Informační systém datových schránek je další službou eGovernmentu, kterou Česká pošta zajišťuje. Spuštění a správa Informačního systému datových schránek vychází ze zákona č. 300/2008 Sb., o elektronických úkonech a autorizované konverzi dokumentů (ČESKÁ POŠTA, 2012).

S informačním systémem datových schránek úzce souvisí poštovní datová zpráva, která prostřednictvím informačního systému datových schránek umožňuje vzájemnou komunikaci fyzických, podnikajících fyzických a právnických osob. Služba je vhodná pro zákazníky, kteří vyžadují průkazné a garantované dodání dokumentu, neboť dodání je z hlediska právních účinků srovnatelné s listovní doporučenou zásilkou s dodejkou (ČESKÁ POŠTA, 2012).

V roce 2011 začala Česká pošta spolupracovat s Úřadem práce ČR. Česká pošta zajišťuje v rámci své pobočkové sítě agendu DONEZ (Docházka nezaměstnaných), která slouží jako kontrolní mechanismus úřadu práce (ČESKÁ POŠTA, 2012).

3.3.4. Zprostředkování služeb aliančních partnerů

Česká pošta dlouhodobě spolupracuje se svými aliančními partnery v oblasti bankovních a pojišťovacích služeb. Na pobočkách České pošty je možné platit poplatky, zřídit a vést bankovní účty, půjčovat finanční prostředky, spořit, uzavírat různé druhy pojištění apod. K významným aliančním partnerům patří ČSOB, a.s. s produkty Poštovní spořitelny, Česká pojišťovna, a.s., Českomoravská stavební spořitelna, a.s., a Raiffeisenbank, a.s. Mezi další partnerské služby patří přeposílání finančních prostředků do ciziny ve spolupráci s Western Union, s.r.o., úvěrové produkty od HomeCredit, a.s., nebo klientský servis na přepážkách pro společnost Pražská plynárenská, a.s. (ČESKÁ POŠTA, 2012).

3.4. Konkurence

Jak již bylo zmíněno výše, od 1. 1. 2013 došlo k úplné liberalizaci poštovního trhu, což má za následek, že Česká pošta se nyní pohybuje v plně konkurenčním prostředí. O své místo na trhu musí bojovat s ostatními firmami, které poskytují poštovní a doručovatelské služby. V oblasti listovních zásilek patří mezi největší konkurenty:

- Česká distribuční, a.s.,
- Speedmail, s.r.o.,
- Mediaservis, s.r.o.

V oblasti balíkových zásilek je konkurence větší a mezi nejznámější firmy zabývající se přepravou balíků patří:

- PPL CZ, s.r.o.,
- DHL Express (Czech Republic), s.r.o.,
- GLS, s.r.o.,
- TNT Express Worldwide, spol. s r.o.,
- UPS SCS (Czech Republic), s.r.o.,
- TOPTRANS, spol. s r.o.,
- FedEx Trade Networks Transport & Brokerage (Czech Republic), s.r.o.

4. ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Spokojenost zákazníků byla na pobočce České pošty v Litovli zjišťována pomocí kvantitativního výzkumu. Jedná se o pobočku, která poskytuje všechny druhy poštovních služeb a k obsluze zákazníků využívá 4 přepážky. Pobočka se nachází ve městě Litovel, které má přibližně 7 500 tisíce obyvatel.

4.1. Definování problému

Česká pošta patří mezi největší zaměstnavatele a poskytovatele poštovních a telekomunikačních služeb na našem území. Ve stále se zvyšujícím konkurenčním prostředí by si měla být vědoma důležitosti spokojenosti svých zákazníků a co největší schopnosti přizpůsobit své služby jejich potřebám.

Kvalita poskytovaných služeb Českou poštou je přímo stanovena vyhláškou Českého telekomunikačního úřadu a měření jejich kvality a spokojenosti zákazníků se službami České pošty je prováděno jak ze strany Českého telekomunikačního úřadu, tak i ze strany nezávislé společnosti. Ve velké míře se ovšem jedná o měření kvality poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníků z celkového pohledu společnosti, ze kterých není zcela jasné, jak jsou zákazníci spokojeni s jednotlivými pobočkami. Nejen z tohoto důvodu, ale také z důvodu, že za celou dobu existence pobočky České pošty v Litovli nebyl žádný výzkum spokojenosti zákazníků proveden, bylo rozhodnuto o změření spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami na pobočce v Litovli.

4.2. Určení cílů marketingového výzkumu

Cílem marketingového výzkumu bylo zjistit spokojenost zákazníků s poskytovanými službami na pobočce České pošty v Litovli a na základě výsledků měření navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zvýšení zákaznické spokojenosti s poskytovanými službami. Mezi dílčí cíle výzkumu patřilo zjištění spokojenosti zákazníků s pobočkou, personálem, doručovateli a službami. Mezi další dílčí cíle patřilo zjištění důvodů a četností uskutečněných reklamací a spokojenosti zákazníků s celkovým průběhem reklamace. Posledním dílčím cílem bylo zjistit maximální dobu, po kterou jsou zákazníci ochotni čekat ve frontě a jak často je tato doba překračována.

4.3. Plán výzkumu

Plán výzkumu se skládá z řady jednotlivých kroků, které jsou popsány v následující části.

1) typy a zdroje dat

K provedení marketingového výzkumu byla využita jak data primární, tak i data sekundární. Sekundární data byla získána především z odborné literatury a různých webových stránek. K získání primárních dat bylo využito dotazníkového šetření.

2) metoda a technika sběru dat

Ke sběru primárních dat byla využita metoda dotazování v písemné formě. V případě nízké návratnosti dotazníků by bylo rozhodnuto o využití dotazování v elektronické formě.

3) způsob sběru dat

Distribuce dotazníků probíhala dvěma způsoby. Část dotazníků byla ponechána u přepážek České pošty na pobočce v Litovli, kde měli zákazníci možnost si dotazník vzít a hned ho na místě vyplnit, popřípadě si ho odnést domů a při další návštěvě pobočky ho odevzdat jakékoliv přepážkové pracovníci. Zbylá část dotazníků byla rozdána známým a přátelům, kteří využívají služeb České pošty na pobočce v Litovli. Pro tento způsob sběru dat bylo rozhodnuto z důvodu, že známí a přátelé byli ochotnější dotazník vyplnit a byla u nich vyšší pravděpodobnost návratnosti.

4) návrh dotazníku

Dotazník (viz příloha č. 3) se skládá z úvodu, 13 otázek a závěrečného poděkování za jeho vyplnění. V úvodu jsou krátce popsány důvody k měření spokojenosti zákazníků a postup, jak dotazník správně vyplnit. Poté následuje řada škálových otázek, které vycházejí z Likertova formátu využívajícího šestistupňové hodnotící škály. U bodovací škály znamená hodnota 1 velmi nespokojený / zcela nedůležité a hodnota 6 velmi spokojený / velice důležité. Pro šestistupňovou hodnotící škálu jsem se rozhodl z důvodu, že nenabízí neutrální odpověď jako klasická pětistupňová hodnotící škála. Data z ní získaná lze tedy lépe analyzovat a mají větší vypovídací schopnost o spokojenosti zákazníka, neboť zákazník může svoji spokojenost

s daným faktorem vyjádřit na podrobnější hodnotící škále. V rámci škálových otázek byla zákaznicky hodnocena jak spokojenost tak také důležitost jednotlivých faktorů.

Otevřené otázky se nacházejí u konce dotazníku a dávají respondentům možnost vyjádřit svůj vlastní názor na činnost České pošty na pobočce v Litovli. Na závěr jsou vloženy identifikační otázky a poděkování za vyplnění dotazníku.

5) velikost a struktura výběrového vzorku

Základním souborem jsou všichni zákazníci pobočky České pošty v Litovli. Výběrový soubor se sestával ze zákazníků, kteří v posledních 3 měsících využili služeb pobočky České pošty v Litovli a byli ochotni se dobrovolně zúčastnit marketingového výzkumu vyplněním dotazníku. Jelikož pobočka v Litovli není příliš velká, byla stanovena velikost výběrového vzorku v rozmezí 150 – 200 respondentů. Výběrový vzorek byl určen na základě techniky samovýběru a vhodné příležitosti. Jedná se tedy o techniky nereprezentativní.

6) rozpočet výzkumu

Tab. 4.1 - Rozpočet výzkumu

Druh nákladu	Počet jednotek	Cena za jednotku (Kč)	Celkem (Kč)
Tisk dotazníků	200	3,--	600,--
Celkem	-----	-----	600,--

Zdroj: vlastní zpracování

7) časový harmonogram výzkumu

Tab. 4.2 - Časový harmonogram výzkumu

Činnost / měsíc	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
Definování problému	*					
Stanovení cílů výzkumu	*					
Sestavení plánu výzkumu		*				
Tvorba dotazníku		*	*			
Pilotáž			*	*		
Sběr dat				*	*	
Analýza dat					*	
Vyhodnocení dat					*	*
Návrhy a opatření						*

Zdroj: vlastní zpracování

8) pilotáž

Před začátkem sběru dat byla provedena pilotáž. Ze všeho nejdříve byl dotazník předložen ke konzultaci vedoucí pobočky České pošty v Litovli. Ta dotazník zkontrolovala po technické stránce, zda se v něm nenachází otázky, které by byly špatně formulované z hlediska odborné terminologie. Poté proběhlo první testování, kdy bylo rozdáno 10 dotazníků mezi rodinné příslušníky a přátele. U žádného z nich se nevyskytl problém. Všechny otázky byly srozumitelné a pochopitelné.

4.4. Sběr dat

Sběr dat probíhal od 5. února do 10. března 2013. Celkově bylo distribuováno 200 ks dotazníků v listinné podobě, z nichž bylo 70 ks ponecháno na přepážkách na pobočce České pošty v Litovli a 130 ks bylo rozdáno mezi známé a přátele. Celkově se od respondentů vrátilo 173 ks dotazníků, což činí návratnost 86%.

4.5. Problémy v průběhu výzkumu

V průběhu výzkumu se žádné problémy neobjevily. Distribuce dotazníků a jejich zpětné navrácení probíhaly hladce. Potíže s nepochopením otázek se také žádné neobjevily.

4.6. Zpracování a analýza údajů

Po ukončení sběru dat byly všechny dotazníky překontrolovány, zda se v nich nenachází nějaké chyby. Z celkového počtu 173 dotazníků se u 3 dotazníků objevily chyby v podobě nevyplnění baterie otázek. Tyto dotazníky byly označeny jako nepoužitelné a následně byly také vyřazeny. Konečný počet správně vyplněných dotazníků činil 170 ks. Ty byly pro lepší přehlednost následně očíslovány.

K analýze a vyhodnocení získaných údajů byl využit program Microsoft Office Excel 2007. Data byla vyhodnocena na základě tří metod, a to metod pouze spokojenost, spokojenost – důležitost a diferenční analýza. Pro lepší určení priorit, vedoucích ke zlepšení zákaznické spokojenosti, byly výsledky z výše uvedených metod vzájemně porovnány.

4.7. Struktura respondentů

Konečný počet dotazníků, které se vrátily včas a řádně vyplněné, byl 170 kusů. Na základě identifikačních otázek v dotazníku mohly být zákazníci navštěvující pobočku České pošty v Litovli podrobněji stratifikováni. Podrobnější struktura zákazníků je uvedena v následujících tabulkách.

Tab. 4.3 - Struktura respondentů podle pohlaví

Struktura respondentů podle pohlaví		
Pohlaví	Muži	Ženy
Podíl respondentů	46%	54%

Zdroj: vlastní zpracování

Podíl žen a mužů, kteří navštěvují pobočku České pošty v Litovli, je víceméně vyrovnaný. Mírná převaha žen může být zapříčiněna tím, že se ženy více starají o chod domácnosti, mají na starost placení inkasa, složenek atd., a přijdou tím pádem častěji do styku s Českou poštou.

Tab. 4.4 - Struktura respondentů podle věku

Struktura respondentů podle věku						
Věk	15 - 25 let	26 - 35 let	36 - 45 let	46 - 55 let	56 - 65 let	66 a více let
Podíl respondentů	15%	22%	21%	24%	14%	5%

Zdroj: vlastní zpracování

Vidíme, že z hlediska věku je návštěvnost pobočky České pošty v Litovli vcelku vyrovnaná. Nejčastěji si cestu na pobočku České pošty v Litovli najdou lidé ve věkové skupině 46 – 55 let (24%), kteří jsou těsně následováni lidmi ve věkových skupinách 26 – 35 let (22%) a 36 – 45 let (21%). Téměř shodně využívají služeb pobočky České pošty v Litovli lidé ve věkových skupinách 15 – 25 let (15%) a 56 – 65 let (14%). Nejmenší zastoupení mají lidé ve věkové skupině 66 a více let (5%).

Tab. 4.5 - Struktura respondentů dle četnosti využívání služeb ČP

Struktura respondentů dle četnosti využívání služeb ČP					
Četnost využívání služeb ČP	téměř denně	6x a více měs.	4-6x měs.	1-3x měs.	1x a méně měs.
Podíl respondentů	4%	9%	28%	42%	16%

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska četnosti využívání služeb pobočky České pošty v Litovli navštěvuje největší podíl respondentů pobočku 1-3x měsíčně (42%). 28% respondentů využije služeb

pobočky v Litovli 4-6x do měsíce. Méně než 1x za měsíc si cestu na pobočku najde 16% respondentů. Více než 6x za měsíc využije služeb pobočky v Litovli 9% respondentů a téměř denně pouhé 4%.

4.8. Analýza výsledků

4.8.1. Metoda pouze spokojenost

V následující části je uvedena analýza dat z pohledu metody pouze spokojenost. Spokojenost zákazníků je vyhodnocena dle jednotlivých oblastí uvedených v dotazníku. Faktory zařazené z hlediska této metody mezi akční priority budou stanoveny na základě Pareto principu. Mezi akční priority bude zařazeno 20% faktorů s nejnižším průměrným hodnocením spokojenosti.

Hlavní analýze je dle jednotlivých oblastí (pobočka, personál, doručovatelé a služby) podrobeno 26 faktorů. Mezi akční priority bude vybráno 20% faktorů s nejnižším průměrným hodnocením spokojenosti z celkových 26, což činí 5,2 faktorů. Po zaokrouhlení na celé číslo nahoru bude mezi akční priority z hlediska této metody zařazeno 6 nejhůře hodnocených faktorů.

Spokojenost s pobočkou

V následující části práce je vyhodnocena spokojenost zákazníků s jednotlivými faktory, které se týkají pobočky.

Tab. 4.6 - Statistické vyhodnocení otázky č. 2

Otázka č. / body	1	2	3	4	5	6	Průměr	Modus	Medián	Směr. odch.
2.1 Počet otevřených přepážek	9	17	59	45	29	11	3,59	3	3,5	1,22
2.2 Umístění pobočky	10	4	23	26	46	61	4,63	6	5	1,44
2.3 Otevírací doba pobočky	4	7	17	36	56	50	4,66	5	5	1,24
2.4 Možnost park. v blízkosti pob.	9	10	31	41	46	33	4,20	5	4	1,38
2.5. Poskytování inf. materiálů	1	6	23	72	47	21	4,30	4	4	1
2.6 Vnitřní vzhled pobočky	1	3	9	31	69	57	4,97	5	5	0,99
2.7 Čistota pobočky	1	2	16	14	70	67	5,06	5	5	1,09
2.8 Vnější vzhled pobočky	2	7	22	40	68	31	4,52	5	5	1,12

Zdroj: Vyhodnocení modelu pouze spokojenost, příloha č. 4

V tab. 4.6 jsou zobrazeny faktory týkající se spokojenosti s pobočkou. Vidíme, že nejnižšího hodnocení a tím pádem nejnižší spokojenosti dosáhly faktory „počet otevřených přepážek“ a „možnost parkování v blízkosti pobočky“. Jedná se o faktory, které patří dle Pareto principu mezi 20% faktorů s nejnižším průměrným hodnocením spokojenosti a musí být z hlediska použité metody zařazeny mezi akční priority, kterým bude dále věnována pozornost. U zbylých faktorů byla již průměrná míra spokojenosti vyšší a nejspokojenější byli respondenti s faktorem „čistota pobočky“.

Vyhodnocení průměrné míry spokojenosti za oblast pobočka

Tab. 4.7 - Statistické vyhodnocení průměrné míry spokojenosti za oblast pobočka

Otázka č. / body	1	2	3	4	5	6	Průměr	Modus	Medián	Směr. odch.
Spokojenost s pobočkou	37	56	200	305	431	331	4,49	5	5	1,26

Zdroj: Vyhodnocení modelu pouze spokojenost, příloha č. 4

Celkově hodnotí respondenti faktory týkající se pobočky kladně. Díky tomu, že se jedná o sudou hodnotící škálu, můžeme tvrdit, že přes 78% respondentů hodnotí oblast pobočka pozitivně. I přes tady tuto skutečnost, se mezi jednotlivými faktory týkajícími se spokojenosti s pobočkou nachází 2 faktory, které je nutné zařadit mezi prioritní a kterým bude dále ještě věnována pozornost.

Spokojenost s personálem

V následující části je vyhodnocena spokojenost zákazníků s faktory týkajícími se personálu.

Tab. 4.8 - Statistické vyhodnocení otázky č. 3

Otázka č. / body	1	2	3	4	5	6	Průměr	Modus	Medián	Směr. odch.
3.1 Čekací doba	14	24	50	60	17	5	3,34	4	3	1,17
3.2 Kompetentnost personálu	2	6	28	58	61	15	4,26	5	4	1,03
3.3 Ochota personálu	4	13	20	44	66	23	4,32	5	5	1,21
3.4 Přátelské chování personálu	2	15	25	49	56	23	4,24	5	4	1,19
3.5 Ochota řešit stížnosti	4	11	31	66	37	21	4,08	4	4	1,16
3.6 Vzhled a čistota prac. krojů	4	4	7	29	63	63	4,95	N/A	5	1,13

Zdroj: Vyhodnocení modelu pouze spokojenost, příloha č. 4

V tab. 4.8 se celkem nachází 3 faktory, které patří dle Pareto principu mezi 20% faktorů s nejnižším průměrným hodnocením spokojenosti a z pohledu využití metody je tedy

nutné tyto faktory označit za prioritní. Jedná o faktory „čekací doba“, „přátelské chování personálu“ a „ochota řešit stížnosti“. Se zbylými faktory byly respondenti již více spokojeni a nejspokojenější byly v oblasti personál s faktorem „vzhled a čistota pracovních krojů“.

Vyhodnocení průměrné míry spokojenosti za oblast personál

Tab. 4.9 - Statistické vyhodnocení průměrné míry spokojenosti za oblast personál

Otázka č. / body	1	2	3	4	5	6	Průměr	Modus	Medián	Směr. odch.
Spokojenost s personálem	30	73	161	306	300	150	4,20	3	4	1,24

Zdroj: Vyhodnocení modelu pouze spokojenost, příloha č. 4

Celková průměrná míra spokojenosti s faktory týkajících se personálu není příliš dobrá. Z tab. 4.9 je patrné, že průměrná míra spokojenosti je dosti nízká. Je to způsobeno především tím, že se v této oblasti objevuje řada dílčích faktorů, které spadají dle Pareto principu mezi 20% faktorů s nejnižším průměrným hodnocením spokojenosti a byly zařazeny mezi priority. Do této kategorie se řadí 3 dílčí faktory z celkových 6 v této oblasti.

Spokojenost s poštovními doručovateli

V následující části práce je analyzována spokojenost zákazníků s faktory týkajících se poštovních doručovatelů.

Tab. 4.10 - Statistické vyhodnocení otázky č. 4

Otázka č. / body	1	2	3	4	5	6	Průměr	Modus	Medián	Směr. odch.
4.1 Ochota doručovatelů	2	2	13	42	70	41	4,76	5	5	1,01
4.2 Rychlost doručení pošt. zásilek	1	0	18	40	77	34	4,73	5	5	0,94
4.3 Spolehlivost doručení pošt. zásilek	2	2	11	41	66	48	4,83	5	5	1,02
4.4 Chování a vystupování doručovatelů	1	4	10	30	75	50	4,91	5	5	1
4.5 Doručení zásilek na správnou adresu	2	4	8	38	60	58	4,91	5	5	1,07
4.6 Oznámení o vyzvednutí uložených zásilek	1	2	10	38	62	57	4,94	5	5	0,99

Zdroj: Vyhodnocení modelu pouze spokojenost, příloha č. 4

V tab. 4.10 je uvedena spokojenost respondentů s faktory týkajícími se poštovních doručovatelů. Respondenti hodnotí jednotlivé faktory kladně a žádný z nich nemusí být zařazen z hlediska metody pouze spokojenost mezi akční priority.

Vyhodnocení průměrné míry spokojenosti za oblast poštovní doručovatelé

Tab. 4.11 - Statistické vyhodnocení průměrné míry spokojenosti za oblast poštovní doručovatelé

Otázka č. / body	1	2	3	4	5	6	Průměr	Modus	Medián	Směr. odch.
Spokojenost s doručovateli	9	14	70	229	410	288	4,84	5	5	1,01

Zdroj: Vyhodnocení modelu pouze spokojenost, příloha č. 4

Vidíme, že průměrná spokojenost respondentů s poštovními doručovateli je velmi dobrá. Ze všech hodnocených oblastí byla průměrná spokojenost za oblast poštovní doručovatelé nejvyšší. Díky využití sudé hodnotící škály můžeme tvrdit, že pozitivně hodnotí poštovní doručovatele více jako 90% respondentů.

Spokojenost se službami

V následující části je vyhodnocena spokojenost respondentů s faktory, které se týkají služeb nabízených na pobočce České pošty v Litovli.

Tab. 4.12 - Statistické vyhodnocení otázky č. 5

Otázka č. / body	1	2	3	4	5	6	Průměr	Modus	Medián	Směr. odch.
5.1 Zavádění nových služeb	1	7	29	57	57	19	4,29	N/A	4	1,04
5.2 Šíře nabídky služeb	0	7	22	62	58	21	4,38	4	4	0,99
5.3 Přehlednost nabídky služeb	0	6	35	59	53	17	4,24	4	4	1
5.4 Spolehlivost výkonu služeb	1	3	17	57	74	18	4,49	5	5	0,92
5.5 Přiměřenost ceny služeb k jejich kvalitě	8	24	44	48	35	11	3,65	4	4	1,26
5.6 Rychlost vyřízení služby	0	6	26	59	61	18	4,35	5	4	0,98

Zdroj: Vyhodnocení modelu pouze spokojenost, příloha č. 4

V tab. 4.12 je uvedena spokojenost respondentů s faktory týkajícími se nabízených služeb. Z tabulky je patrné, že nejnižších hodnot a tím pádem i nejnižší spokojenosti dosáhly faktory „přiměřenost ceny služeb k jejich kvalitě“ a „přehlednost nabídky služeb“. Jedná se o

faktory, které dle Pareto principu patří mezi 20% faktorů s nejnižším průměrným hodnocením spokojenosti a z pohledu využití metody jsou označeny za prioritní. Zbylé faktory již vykazovaly vyšší průměrnou míru spokojenosti a z pohledu využití metody nemusely být zařazeny mezi akční priority.

Vyhodnocení průměrné míry spokojenosti za oblast služby

Tab. 4.13 - Statistické vyhodnocení průměrné míry spokojenosti za oblast služby

Otázka č. / body	1	2	3	4	5	6	Průměr	Modus	Medián	Směr. odch.
Spokojenost se službami	10	53	173	342	338	104	4,23	4	4	1,08

Zdroj: Vyhodnocení modelu pouze spokojenost, příloha č. 4

Celková průměrná spokojenost s faktory týkajícími se služeb není příliš dobrá. Mezi dílčími hodnocenými faktory spokojenosti se vyskytují 2 faktory, které spadají dle Pareto principu mezi 20% nejhůře hodnocených a byly zařazeny mezi prioritní. Ostatní faktory se pohybují těsně nad touto hranicí.

Vyhodnocení průměrné míry spokojenosti za všechny oblasti

Tab. 4.14 - Statistické vyhodnocení průměrné míry spokojenosti za všechny oblasti

Otázka č. / body	1	2	3	4	5	6	Průměr	Modus	Medián	Směr. odch.
Spokojenost za všechny oblasti	86	196	604	1182	1479	873	4,45	5	5	1,19

Zdroj: Vyhodnocení modelu pouze spokojenost, příloha č. 4

Hodnocení celkové průměrné míry spokojenosti za všechny předešlé oblasti je pouze orientační a dává nám možnost zjistit, jaká by byla průměrná zákaznická spokojenost s pobočkou České pošty v Litovli z hlediska využití metody pouze spokojenost.

Z tab. 4.14 je patrné, že respondenti celkově hodnotí spokojenost s pobočkou České pošty v Litovli vcelku kladně. Z pohledu metody pouze spokojenost je hodnocení spokojenosti dobré. I přes tuto skutečnost se ovšem v jednotlivých oblastech nachází řada dílčích faktorů, které byly zařazeny do akčních priorit a budou ještě podrobeny důkladnější analýze. Díky využití sudé hodnotící škály lze tvrdit, že pozitivně hodnotí pobočku České pošty v Litovli 79% respondentů.

Přehled akčních priorit stanovených na základě metody pouze spokojenost

Tab. 4.15 - Přehled akčních priorit stanovených na základě metody pouze spokojenost

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost
3.1 Čekací doba	3,34
2.1 Počet otevřených přepážek	3,59
5.5 Přiměřenost ceny služeb k jejich kvalitě	3,65
3.5 Ochota řešit stížnosti	4,08
2.4 Možnost parkování v blízkosti pobočky	4,20
5.3 Přehlednost nabídky služeb	4,24
3.4 Přátelské chování personálu	4,24

Zdroj: vlastní zpracování

V tab. 4.15 je uveden přehled faktorů, které dle Pareto principu spadají mezi 20% faktorů s nejnižším průměrným hodnocením spokojenosti a z hlediska využití metody pouze spokojenost byly tedy zařazeny mezi akční priority, jejichž zlepšení povede ke značnému zvýšení spokojenosti zákazníků. V konečném přehledu se nakonec nachází 7 akčních priorit, oproti 6 stanovených v úvodu analýzy, neboť u 6. a 7. faktoru v pořadí byla dosažena stejná průměrná hodnota spokojenosti a byly tudíž vybrány mezi akční priority oba dva. Metoda pouze spokojenost využívá ke stanovení akčních priorit jen průměrné spokojenosti a nebere v potaz důležitost jednotlivých faktorů. Důležitost jednotlivých faktorů bude zohledněna v následujících dvou metodách a na základě porovnání výsledků získaných ze všech třech metod bude stanoveno konečné pořadí akčních priorit.

4.8.2. Metoda spokojenost – důležitost

V následujících tabulkách jsou uvedeny dle jednotlivých oblastí zkoumané faktory s hodnotami jejich průměrné spokojenosti a důležitosti. Důležitost byla stanovena respondenty během dotazníkového šetření. Respondenti měli ohodnotit důležitost jednotlivých faktorů na škále od 1 do 6, přičemž 1 znamenalo *zcela nedůležité* a 6 znamenalo *velice důležité*. Výpočet průměrné důležitosti u jednotlivých faktorů je uveden v příloze č. 5. Faktory jsou uvedeny v sestupném pořadí dle důležitosti.

Vyhodnocení metody spokojenost – důležitost za oblast pobočka

Tab. 4.16 - Vyhodnocení metody spokojenost - důležitost za oblast pobočka

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost
2.3 Otevírací doba pobočky	4,66	5,00
2.2 Umístění pobočky	4,63	4,96
2.1 Počet otevřených přepážek	3,59	4,86
2.4 Možnost parkování v blízkosti pobočky	4,20	4,64
2.7 Čistota pobočky	5,06	4,58
2.6 Vnitřní vzhled pobočky	4,97	3,96
2.8 Vnější vzhled pobočky	4,52	3,91
2.5. Poskytování informačních materiálů	4,30	3,72

Zdroj: Vyhodnocení modelu spokojenost – důležitost, příloha č. 6

Z tab. 4.16 je patrné, že 5 faktorům byla přiřazena hodnota 4 a více, což značí, že tyto faktory jsou pro zákazníky *důležité až velmi důležité*. 3 z těchto 5 faktorů vykazují vyšší průměrnou míru spokojenosti, což znamená, že by těmto faktorům měla být věnována pozornost a měly by být udržovány na minimálně stejné úrovni. 2 z těchto faktorů vykazují nižší průměrnou míru spokojenosti a z pohledu využití metody jsou vybrány mezi akční priority, u kterých bude nutné navrhnout opatření, která povedou k jejich zlepšení. Zbývající 3 faktory byly hodnoceny jako *mírně důležité* a jejich průměrná míra spokojenosti převyšuje jejich průměrnou důležitost. U těchto faktorů je tedy vyvíjeno přebytké úsilí.

Vyhodnocení metody spokojenost – důležitost za oblast personál

Tab. 4.17 - Vyhodnocení metody spokojenost - důležitost za oblast personál

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost
3.3 Ochota personálu	4,32	5,20
3.5 Ochota řešit stížnosti	4,08	5,14
3.1 Čekací doba	3,34	5,02
3.2 Kompetentnost personálu	4,26	5,02
3.4 Přátelské chování personálu	4,24	4,92
3.6 Vzhled a čistota pracovních krojů	4,95	4,52

Zdroj: Vyhodnocení modelu spokojenost – důležitost, příloha č. 6

Více jako polovina faktorů byla ohodnocena jako *velmi důležité* a musí jim být věnována zvýšená pozornost, neboť mají výrazný vliv na spokojenost zákazníka. Mezi těmito faktory se také nachází 2, které vykazují nejnižší míru průměrné spokojenosti a budou vybrány mezi akční priority. Jedná se o faktory „ochota řešit stížnosti“ a „čekací doba“. Zbývající faktory byly hodnoceny jako *důležité*. I zde se ovšem nachází faktor „přátelské chování personálu“, jehož průměrná míra spokojenosti je nízká a bude zařazen mezi priority.

Vyhodnocení metody spokojenost – důležitost za oblast poštovní doručovatelé

Tab. 4.18 - Vyhodnocení metody spokojenost - důležitost za oblast poštovní doručovatelé

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost
4.5 Doručení zásilek na správnou adresu	4,91	5,44
4.3 Spolehlivost doručení poštovních zásilek	4,83	5,34
4.6 Oznámení o vyzvednutí uložených zásilek	4,94	5,31
4.2 Rychlost doručení poštovních zásilek	4,73	5,29
4.4 Chování a vystupování doručovatelů	4,91	5,18
4.1 Ochota doručovatelů	4,76	5,14

Zdroj: Vyhodnocení modelu spokojenost – důležitost, příloha č. 6

V oblasti poštovní doručovatelé byly všechny faktory ohodnoceny jako *velmi důležité* a tudíž je nutné těmto faktorům věnovat zvýšenou pozornost, neboť mají rozhodující vliv na spokojenost zákazníků. V tabulce vidíme, že ačkoliv jsou všechny faktory označeny jako *velmi důležité*, jejich průměrná míra spokojenosti je vcelku vysoká. Zákazníci jsou tedy se všemi faktory v této oblasti spokojeni a není potřeba žádný faktor vyhodnotit jako akční prioritu.

Vyhodnocení metody spokojenost – důležitost za oblast služby

Tab. 4.19 - Vyhodnocení metody spokojenost - důležitost za oblast služby

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost
5.5 Přiměřenost ceny služeb k jejich kvalitě	3,65	5,03
5.6 Rychlost vyřízení služby	4,35	4,96
5.4 Spolehlivost výkonu služeb	4,49	4,87
5.3 Přehlednost nabídky služeb	4,24	4,48
5.2 Šíře nabídky služeb	4,38	4,35
5.1 Zavádění nových služeb	4,29	3,99

Zdroj: Vyhodnocení modelu spokojenost – důležitost, příloha č. 6

Z tab. 4.19 vidíme, že jako *velmi důležitý* byl respondenty označen faktor „přiměřenost ceny služeb k jejich kvalitě“. Tento faktor současně také vykazuje nízkou průměrnou míru spokojenosti a díky tomu bude vybrán mezi akční priority. Následující 4 faktory byly hodnoceny jako *důležité*. Nejnižší průměrnou míru spokojenosti mezi těmito faktory vykazuje faktor „přehlednost nabídky služeb“ a bude tudíž vybrán mezi akční priority. Poslední faktor je hodnocen na hranici mezi *mírně důležitý až důležitý*. Všem faktorům, které jsou v této oblasti označeny jako *důležité* až *velmi důležité* je nutné věnovat zvýšenou pozornost, neboť jejich plnění značně ovlivňuje spokojenost zákazníků.

Přehled akčních priorit stanovených na základě metody spokojenost - důležitost

Tab. 4.20 – Přehled akčních priorit stanovených dle metody spokojenost - důležitost

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost
3.5 Ochota řešit stížnosti	4,08	5,14
5.5 Přiměřenost ceny služeb k jejich kvalitě	3,65	5,03
3.1 Čekací doba	3,34	5,02
3.4 Přátelské chování personálu	4,24	4,92
2.1 Počet otevřených přepážek	3,59	4,86
2.4 Možnost parkování v blízkosti pobočky	4,20	4,64
5.3 Přehlednost nabídky služeb	4,24	4,48

Zdroj: vlastní zpracování

V tab. 4.20 je uveden přehled faktorů, které byly dle metody pouze spokojenost označeny za prioritní. Tentokrát jsou faktory zobrazeny v sestupném pořadí dle míry důležitosti a můžeme si všimnout, že pořadí akčních priorit se změnilo. Došlo ke změně pořadí u všech zkoumaných faktorů. Do popředí žebříčku akčních priorit se dostal faktor „ochota řešit stížnosti“, který dle předchozí metody zaujímal 4. příčku. Další faktory změnilý své pořadí taktéž. Vidíme tedy, že při použití metody spokojenost – důležitost, při které je zohledněna vedle spokojenosti také zákazníkem vnímaná důležitost jednotlivých faktorů, se pořadí akčních priorit promíchalo.

V tab. 4.20 jsou uvedeny pouze faktory, které mají výrazný vliv na spokojenost zákazníků a jejichž zlepšení by mělo značný dopad na její zvýšení. Nesmíme ovšem zapomínat na další faktory, které sice v tabulce nejsou uvedeny, ale byly označeny jako *důležité až velmi důležité*. Těmto faktorům by měla být také věnována značná pozornost. Jejich kvalita poskytování by se měla udržovat na minimálně stejné úrovni, popřípadě by se mohla navrhnout vhodná opatření k jejich zlepšení.

4.8.3. Diferenční analýza

V diferenční analýze je vypočítán rozdíl mezi bodovým ohodnocením důležitosti a spokojenosti. Jednotlivé faktory jsou následně seřazeny sestupně dle vypočítaného rozdílu. V případě stejného rozdílu mají v konečném pořadí přednost faktory s vyšším stupněm důležitosti. Mezi akční priority jsou vybrány ty faktory, u nichž dosahuje rozdíl nejvyšší hodnoty.

Diferenční analýza je opět provedena podle jednotlivých oblastí uvedených v dotazníku.

Vyhodnocení diferenční analýzy za oblast pobočka

Tab. 4.21 - Vyhodnocení diferenční analýzy za oblast pobočka

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	Diference
2.1 Počet otevřených přepážek	3,59	4,86	1,26
2.4 Možnost parkování v blízkosti pobočky	4,20	4,64	0,44
2.3 Otevírací doba pobočky	4,66	5,00	0,34
2.2 Umístění pobočky	4,63	4,96	0,33
2.7 Čistota pobočky	5,06	4,58	-0,48
2.5. Poskytování informačních materiálů	4,30	3,72	-0,58
2.8 Vnější vzhled pobočky	4,52	3,91	-0,61
2.6 Vnitřní vzhled pobočky	4,97	3,96	-1,01

Zdroj: Vyhodnocení diferenční analýzy, příloha č. 7

Z tab. 4.21 je patrné, že největšího rozdílu dosáhl faktor „počet otevřených přepážek“, jehož je nutné zařadit mezi akční priority. U ostatní faktorů se už tak výrazné rozdíly neobjevily. Vidíme, že u některých faktorů je rozdíl záporný, z čehož plyne, že průměrná míra spokojenosti je vyšší než průměrná míra důležitosti. U těchto faktorů tedy nemusí být vyvíjeno zbytečné úsilí k jejich zlepšení.

Vyhodnocení diferenční analýzy za oblast personál

Tab. 4.22 - Vyhodnocení diferenční analýzy za oblast personál

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	Diference
3.1 Čekací doba	3,34	5,02	1,69
3.5 Ochota řešit stížnosti	4,08	5,14	1,06
3.3 Ochota personálu	4,32	5,20	0,88
3.2 Kompetentnost personálu	4,26	5,02	0,75
3.4 Přátelské chování personálu	4,24	4,92	0,68
3.6 Vzhled a čistota pracovních krojů	4,95	4,52	-0,44

Zdroj: Vyhodnocení diferenční analýzy, příloha č. 7

Za oblast personál dosáhl nejvyššího rozdílu faktor „čekací doba“, který je následovaný faktorem „ochota řešit stížnosti“. Celkem značného rozdílu bylo také dosaženo u faktorů „ochota personálu“, „kompetentnost personálu“ a „přátelské chování personálu“. Všechny tyto faktory budou vybrány mezi akční priority. U faktoru „vzhled a čistota

pracovních kroků“ bylo dosaženo záporného rozdílu, z čehož nám opět plyne, že u tohoto faktoru nemusí být vyvíjeno zbytečné úsilí na jeho zlepšení.

Vyhodnocení diferenční analýzy za oblast poštovní doručovatelé

Tab. 4.23 - Vyhodnocení diferenční analýzy za oblast poštovní doručovatelé

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	Diference
4.2 Rychlost doručení poštovních zásilek	4,73	5,29	0,56
4.5 Doručení zásilek na správnou adresu	4,91	5,44	0,54
4.3 Spolehlivost doručení poštovních zásilek	4,83	5,34	0,51
4.1 Ochota doručovatelů	4,76	5,14	0,38
4.6 Oznámení o vyzvednutí uložených zásilek	4,94	5,31	0,38
4.4 Chování a vystupování doručovatelů	4,91	5,18	0,27

Zdroj: Vyhodnocení diferenční analýzy, příloha č. 7

Z tab. 4.23 je patrné, že za oblast poštovní doručovatelé dosáhl nejvyššího rozdílu faktor „rychlost doručení poštovních zásilek“, který je těsně následován faktory „doručení zásilek na správnou adresu“ a „spolehlivost doručení poštovních zásilek“. Vidíme, že rozdíly mezi jednotlivými faktory na prvních třech pozicích byly velmi malé, ale výsledná rozdílová hodnota je značně významná a zařazuje tyto faktory mezi akční priority. I když dosahuje skóre u dalších faktorů kladné hodnoty, nejsou rozdíly mezi průměrnou mírou spokojenosti a průměrnou mírou důležitosti již natolik významné, aby musel být některý z těchto faktorů označen za prioritní.

Vyhodnocení diferenční analýzy za oblast služby

Tab. 4.24 - Vyhodnocení diferenční analýzy za oblast služby

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	Diference
5.5 Přiměřenost ceny služeb k jejich kvalitě	3,65	5,03	1,38
5.6 Rychlost vyřízení služby	4,35	4,96	0,61
5.4 Spolehlivost výkonu služeb	4,49	4,87	0,38
5.3 Přehlednost nabídky služeb	4,24	4,48	0,25
5.2 Šíře nabídky služeb	4,38	4,35	-0,03
5.1 Zavádění nových služeb	4,29	3,99	-0,30

Zdroj: Vyhodnocení diferenční analýzy, příloha č. 7

Vidíme, že za oblast služby bylo nejvyšších rozdílů dosaženo u faktorů „přiměřenost ceny služeb k jejich kvalitě“ a „rychlost vyřízení vlastní služby“. Výše rozdílů je natolik významná, že tyto faktory budou z hlediska metody diferenční analýza zařazeny mezi akční

priority. U ostatních faktorů nebyly dosažené rozdíly natolik významné a nebylo je tedy třeba označit za prioritní. U faktorů „šíře nabídky služeb“ a „zavádění nových služeb“ bylo dosaženo záporného skóre, což nám značí, že těmto faktorům nemusí být věnována zvýšená pozornost za účelem jejich zlepšení.

Přehled akčních priorit stanovených na základě diferenční analýzy

Tab. 4.25 - Přehled akčních priorit stanovených na základě diferenční analýzy

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	Diference
3.1 Čekací doba	3,34	5,02	1,69
5.5 Přiměřenost ceny služeb k jejich kvalitě	3,65	5,03	1,38
2.1 Počet otevřených přepážek	3,59	4,86	1,26
3.5 Ochota řešit stížnosti	4,08	5,14	1,06
3.3 Ochota personálu	4,32	5,20	0,88
3.2 Kompetentnost personálu	4,26	5,02	0,75
3.4 Přátelské chování personálu	4,24	4,92	0,68
5.6 Rychlost vyřízení služby	4,35	4,96	0,61
4.2 Rychlost doručení poštovních zásilek	4,73	5,29	0,56
4.5 Doručení zásilek na správnou adresu	4,91	5,44	0,54
4.3 Spolehlivost doručení poštovních zásilek	4,83	5,34	0,51

Zdroj: vlastní zpracování

V tab. 4.25 je uveden přehled akčních priorit stanovených na základě diferenční analýzy. Z pohledu této metody byly mezi akční priority zařazeny faktory, u kterých byl rozdíl mezi průměrnou mírou důležitosti a průměrnou mírou spokojenosti vyšší než 0,5. Na první pohled je patrné, že mezi akční priority se dostaly i faktory, které byly v předešlých metodách opomíjeny. Vidíme, že největšího rozdílu dosáhl faktor „čekací doba“, kterému by se mělo vedení podniku věnovat nejdříve. Následoval by faktor „počet otevřených přepážek“ atd. až po faktor „spolehlivost doručení poštovních zásilek“.

Konečný přehled akčních priorit bude sestaven až na základě porovnání výsledků dosažených u všech tří metod.

4.9. Přehled priorit

Srovnání pořadí akčních priorit dle jednotlivých metod

Tab. 4.26 - Srovnání pořadí akčních priorit dle použitých metod

Zkoumaný faktor / použitá metoda	Pouze spokojenost	Spokojenost - důležitost	Diferenční analýza
3.1 Čekací doba	1	3	1
5.5 Přiměřenost ceny služeb k jejich kvalitě	3	2	2
2.1 Počet otevřených přepážek	2	5	3
3.5 Ochota řešit stížnosti	-	1	4
3.3 Ochota personálu	-	-	5
3.2 Kompetentnost personálu	-	-	6
3.4 Přátelské chování personálu	7	4	7
5.6 Rychlost vyřízení služby	-	-	8
4.2 Rychlost doručení poštovních zásilek	-	-	9
4.5 Doručení zásilek na správnou adresu	-	-	10
4.3 Spolehlivost doručení poštovních zásilek	-	-	11
5.3 Přehlednost nabídky služeb	6	7	-
2.4 Možnost parkování v blízkosti pobočky	5	6	-

Zdroj: vlastní zpracování

V tab. 4.26 jsou uvedeny faktory, které byly z hlediska využitých metod zařazeny mezi akční priority. Číslo ve sloupci použité metody značí pořadí, kterého u této metody dosáhly. Je-li ve sloupci pomlčka, znamená to, že daný faktor nebyl z hlediska této metody vybrán mezi akční priority.

Konečný přehled akčních priorit vedoucích ke zlepšení spokojenosti zákazníka

Tab. 4.27 - Konečný přehled akčních priorit

Zkoumaný faktor
3.1 Čekací doba
5.5 Přiměřenost ceny služeb k jejich kvalitě
2.1 Počet otevřených přepážek
3.5 Ochota řešit stížnosti
3.4 Přátelské chování personálu
3.3 Ochota personálu
2.4 Možnost parkování v blízkosti pobočky

Zdroj: vlastní zpracování

V tab. 4.27 je uveden konečný přehled akčních priorit, na které se bude nutné zaměřit a navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zlepšení spokojenosti zákazníků. Faktory, zobrazené v tabulce, byly vybrány na základě porovnání přehledů akčních priorit stanovených u výše uvedených metod.

Přehled faktorů, u kterých je nutné zajistit zvýšenou pozornost

Tab. 4.28 - Přehled faktorů podléhajících zvýšené pozornosti

Zkoumaný faktor
3.2 Kompetentnost personálu
5.6 Rychlost vyřízení služby
4.2 Rychlost doručení poštovních zásilek
4.5 Doručení zásilek na správnou adresu
4.3 Spolehlivost doručení poštovních zásilek

Zdroj: vlastní zpracování

V tab. 4.28 jsou uvedeny faktory, kterým je nutné věnovat zvýšenou pozornost, neboť mají značný vliv na spokojenost zákazníka. I když tyto faktory nebyly na základě kombinace předešlých metod vybrány mezi akční priority, jsou pro zákazníka natolik důležité, že je nutné neustále kontrolovat kvalitu jejich plnění.

4.10. Vyhodnocení otázek týkajících se reklamací

Jedná se o otázky týkající se četnosti stěžování si na činnost České pošty či podávání reklamace a spokojenosti s reklamačním procesem. Tyto otázky jsme se rozhodli analyzovat a vyhodnotit na základě předešlých metod samostatně, neboť zkušenosti s reklamacemi měl jen malý podíl respondentů a výsledky tak nemají stejnou vypovídací schopnost, jako při analýze předešlých oblastí, u kterých obsahoval zkoumaný vzorek 170 respondentů.

Na otázku č. 6 – „*Reklamoval/a jste někdy nějakou službu České pošty, popřípadě jste si stěžoval/a na činnost České pošty?*“ odpovědělo kladně 13 respondentů, tedy 7,6% z celkové vzorku.

Nejčastější příčinou reklamace bylo pozdní doručení balíkové či listovní zásilky. Další příčiny jsou uvedeny níže:

- doručení cizí zásilky
- vložení peněz na jiný účet

- nefungující dosílka
- doručení rozbité a otevřené zásilky
- nedodání složenky
- nepřipsání peněz z dobírky
- nedoručení složenky
- ztracení zásilky

Otázka č. 7 – spokojenost s reklamačním procesem

Metoda pouze spokojenost

Tab. 4.29 - Statistické vyhodnocení otázky č. 7

Otázka č. / body	1	2	3	4	5	6	Průměr	Modus	Medián	Směr. odch.
7.1 Možnost definovat problém	0	3	0	2	5	3	4,38	5	5	1,5
7.2 Přístup k řešení problému	1	4	2	1	4	1	3,46	N/A	3	1,61
7.3 Rychlost vyřízení stížnosti	2	4	1	2	3	1	3,23	2	3	1,69
7.4 Výsledek stížnosti	2	1	3	2	4	1	3,62	5	4	1,61

Zdroj: Vyhodnocení modelu pouze spokojenost, příloha č. 4

Vyhodnotíme-li spokojenost s reklamačním procesem, který se skládal z faktorů uvedených v tab. 4.29, z pohledu metody pouze spokojenost, vidíme, že vyšší míra spokojenosti je dosažena pouze u faktoru „možnost definovat problém“. U zbylých faktorů je průměrná míra spokojenosti velmi nízká a porovnáme-li jejich hodnoty s hodnotami faktorů v hlavní analýze, které byly zařazeny dle metody pouze spokojenost mezi akční priority, vychází nám, že uvedené faktory musí být také označeny za prioritní.

Metoda spokojenost - důležitost

Tab. 4.30 - Vyhodnocení metody spokojenost - důležitost

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost
7.1 Možnost definovat problém	4,38	5,23
7.4 Výsledek stížnosti	3,62	5,08
7.2 Přístup k řešení problému	3,46	5,00
7.3 Rychlost vyřízení stížnosti	3,23	4,92

Zdroj: Vyhodnocení modelu spokojenost – důležitost, příloha č. 6

Vyhodnotíme-li data získaná od 13 respondentů za pomoci metody spokojenost-důležitost, vidíme, že hodnoty průměrné důležitosti u prvních třech faktorů v tab. 4.30 jsou rovny nebo vyšší hodnotě 5, což značí, že tyto faktory jsou pro zákazníky *velmi důležité*.

Z hlediska využití metody je tedy nutné je označit za prioritní. Jediný faktor, který z pohledu využití metody není nutné řadit mezi priority, je faktor „rychlost vyřízení stížnosti“, který byl označen za *důležitý až velmi důležitý*.

Diferenční analýza

Tab. 4.31 - Vyhodnocení diferenční analýzy

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	Diference
7.3 Rychlost vyřízení stížnosti	3,23	4,92	1,69
7.2 Přístup k řešení problému	3,46	5,00	1,54
7.4 Výsledek stížnosti	3,62	5,08	1,46
7.1 Možnost definovat problém	4,38	5,23	0,85

Zdroj: Vyhodnocení diferenční analýzy, příloha č. 7

Z hlediska diferenční analýzy je patrné, že rozdíly mezi průměrnou mírou důležitosti a průměrnou mírou spokojenosti jsou natolik významné, že všechny faktory je nutné označit za prioritní a navrhnout vhodná opatření k jejich zlepšení. Faktory jsou v tab. 4.31 zobrazeny v sestupném pořadí dle míry difference. Vidíme, že oproti předešlým metodám došlo ke změně pořadí, ve kterém bychom měli k jednotlivým faktorům přistupovat.

Celkové vyhodnocení otázky č. 7

Na základě porovnání výsledků dosažených v rámci jednotlivých metod je patrné, že všechny faktory uvedené v otázce č. 7 musí být vybrány mezi akční priority. Tohoto výsledku bylo ovšem dosaženo na základě analýzy dat získaných od 13 respondentů a tím pádem lze tyto výsledky považovat pouze za orientační. Pokud bychom chtěli tyto výsledky postavit na roveň výsledkům dosažených z analýzy dříve uvedených oblastí, bylo by nutné získat 170 respondentů, kteří si někdy stěžovali na činnost České pošty či reklamovali nějakou její službu.

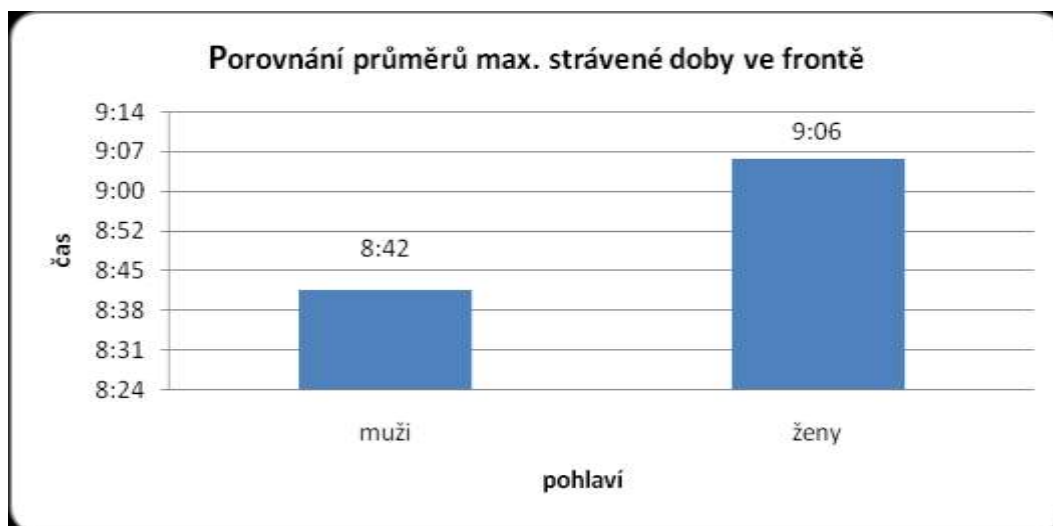
4.11. Vyhodnocení otázek týkajících se doby čekání ve frontě

V otázce č. 8 se zjišťovalo, jaká je maximální přípustná doba, po kterou jsou respondenti schopni čekat ve frontě. Výsledky jsou uvedeny dle pohlaví.

Z vyhodnocení získaných dat vyplynulo, že muži jsou průměrně ochotni čekat ve frontě po dobu 8 minut a 42 vteřin. Nejčastěji respondenti ovšem uváděli hodnotu 10 minut.

Jako nejtrpělivější byl označen respondent, který uvedl maximální přípustnou dobu čekání ve frontě 40 minut. Jako nejkratší dobu čekání uváděli respondenti 1 minutu.

Co se týče žen, tak průměrná žena je ochotna strávit ve frontě 9 minut a 6 vteřin. Nejčastěji ovšem ženy, stejně jako muži, uváděly hodnotu 10 minut. Nejdéle vydrží ve frontě respondentka, která uvedla hodnotu 30 minut. Jako nejkratší čas čekání byla uvedena 1 minuta.

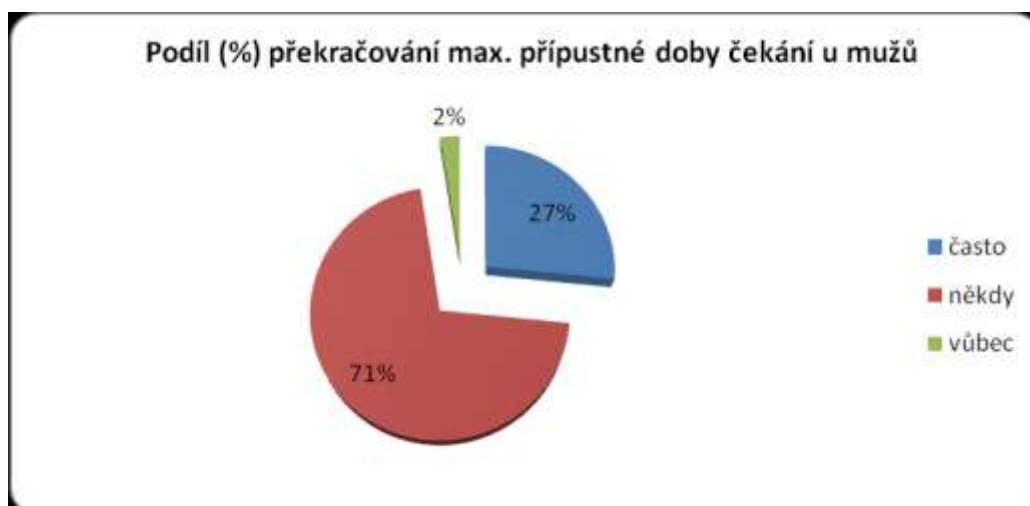


Obrázek 4.1 - Porovnání průměrů maximální doby, kterou jsou respondenti ochotni čekat ve frontě
Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 4.1 vidíme porovnání průměrů maximální doby, po kterou jsou respondenti ochotni čekat ve frontě. Z grafu je patrné, že ženy jsou ve frontě ochotny čekat déle než muži. I když není rozdíl mezi pohlavími příliš výrazný, jsou ženy ochotny ve frontě strávit průměrně o 24 vteřin déle než muži. Jako jedno z možných vysvětlení se nabízí, že ženy jsou trpělivější a nemají takovou potřebu se neustále za něčím honit.

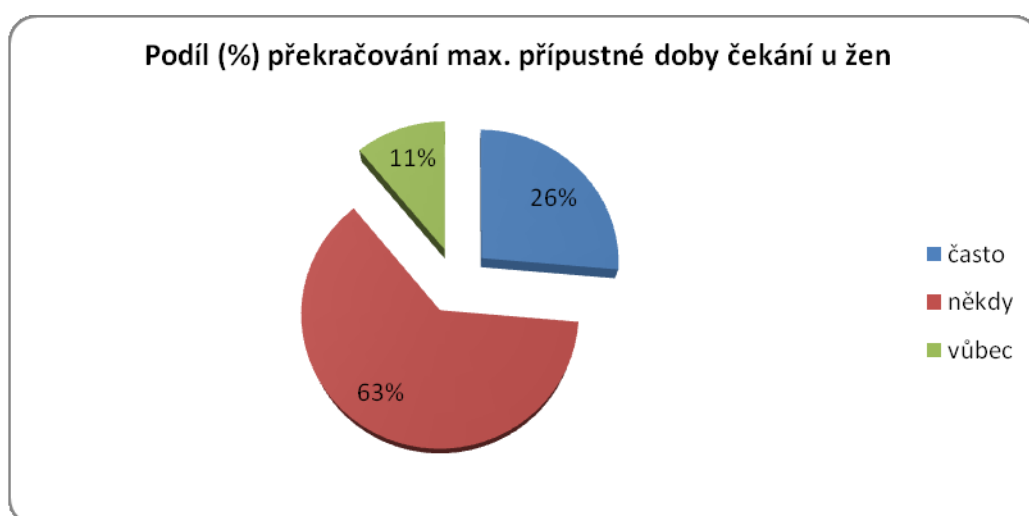
Vyhodnocení otázky č. 9

Otázka č. 9 úzce navazovala na otázku předchozí. V této otázce jsem zjišťoval, jak často je překračována maximální doba, po kterou jsou respondenti ochotni čekat ve frontě. Výsledky jsou zobrazeny dle pohlaví v následujících grafech.



Obrázek 4.2 - Podíl (%) překračování maximálně přípustné doby čekání ve frontě u mužů
 Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 4.2 je zobrazen procentuální podíl překračování maximálně přípustné doby čekání ve frontě z hlediska mužů. Průzkumu se celkem zúčastnilo 79 mužů a z grafu je patrné, že ve 27 % případů dochází k častému překračování maximálně přípustné doby čekání ve frontě. Někdy je tato doba překračována u 71 % respondentů a vůbec u pouhých 2 %.



Obrázek 4.3 - Podíl (%) překračování maximálně přípustné doby čekání ve frontě u žen
 Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 4.3 je zobrazen procentuální podíl překračování maximálně přípustné doby čekání ve frontě z pohledu žen. Průzkumu se celkově zúčastnilo 91 žen a z grafu vidíme, že často dochází k překračování maximálně přípustné doby čekání ve frontě ve 26 % případů. 63 % respondentek uvedlo, že je tato doba překračována někdy a v 11 % případů nebyla tato doba vůbec překročena.

Srovnáme-li mezi sebou oba grafy, vidíme, že podíl, ve kterém je maximální doba čekání překračována často, je u žen a u mužů téměř stejný. Největšího rozdílu je dosaženo v podílu, ve kterém není tato doba překračována vůbec. Podíl žen, u kterých tato doba ještě nebyla překročena, je o 9 % větší než u podílu mužů. Opět to může být vysvětleno obdobně jako v předchozím případě a to sice, že ženy jsou trpělivější a dokážou lépe nakládat s časem.

Podíváme-li se na oba grafy, tak je patrné, že v případě žen dochází až už k častému nebo méně častému překračování maximálně přípustné doby čekání v 89 % případů a u mužů dokonce v 98 % případů. Z toho nám jasně vyplývá, že s čekací dobou jsou respondenti nespokojeni a pouze se nám potvrdil výsledek dosažený srovnáním akčních priorit získaných za pomoci dříve uvedených metod. V závěrečném pořadí akčních priorit se totiž faktor „čekací doba“ umístil na prvním místě a má tedy z pohledu zákazníka největší podíl na jeho spokojenosti, v tomto případě nespokojenosti.

4.12. Vyhodnocení otevřených otázek

Otevřené otázky byly umístěny na konec dotazníku před identifikační otázky. Otevřené otázky sloužily respondentům k vyjádření jejich vlastního názoru a připomínek, z nichž by některé mohly sloužit jako podnět k zlepšení činnosti České pošty.

Otázka č. 10 – *Je něco, co byste doporučil/a České poště ke zlepšení výkonu svých služeb?*

Nejčastější doporučení se týkala otevírací doby a počtu otevřených přepážek. Respondenti si převážně přáli delší otevírací dobu a více otevřených přepážek. Další doporučení jsou uvedena níže:

- zrušení polední pauzy,
- ochotný přístup a zrychlení odbavení,
- vědět více o produktech, které ČP nabízí,
- doručování o víkendu,
- zavedení platby všemi druhy platebních karet,
- namontování klimatizace,
- vylepšení techniky,
- častější kontrola doplnění tiskopisů.

Otázka č. 11 – Jaké máte největší výhrady k činnosti České pošty?

Největší výhrady měli respondenti k cenám služeb a čekací době na pobočce. Většině respondentů se zdají být ceny služeb příliš vysoké a čekací doba na pobočce příliš dlouhá. Mezi další výhrady patří:

- zaměňování pošty v ulici, ve které žijí adresáti se stejným příjmením,
- vhazování oznámení o doručení listovní či balíkové zásilky do schránky, aniž je adresát doručovatelem kontaktován,
- zavírání poboček na vesnicích,
- ochota a chování personálu,
- nemožnost placení všemi druhy platebních karet,
- vzdálenost od centra,
- polední přestávka,
- doručení poškozených zásilek,
- špatná komunikace ze strany přepážkových pracovníků.

5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ KE ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Na základě analýzy dat, která byla získána pomocí dotazníkového šetření, byly identifikovány faktory, na které je potřeba se zaměřit a navrhnout u nich vhodná opatření a zlepšení, která povedou ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení spokojenosti zákazníků České pošty na pobočce v Litovli. Návrhy a doporučení jsou uvedeny dle jednotlivých oblastí v dotazníku.

5.1. Doporučení pro oblast pobočka

V této oblasti nejhůře dopadl faktor „počet otevřených přepážek“ a „možnost parkování v blízkosti pobočky“. Množství otevřených přepážek souvisí přímo úměrně s dobou strávenou čekáním ve frontě, která je největším problémem ve většině oblastí týkajících se poskytování služeb. V tomto ohledu lze doporučit zvýšení počtu otevřených přepážek v době největšího přílivu zákazníků. V tuto dobu by se měly otevřít všechny přepážky, aby došlo k rychlejšímu odbavení zákazníků a aby zákazníci viděli, že se pro ně z tohoto pohledu dělá maximum.

Co se týče faktoru „možnosti parkování v blízkosti pobočky“, jedná se o faktor, na který nemá pobočka České pošty v Litovli přímý vliv, neboť není vlastníkem přilehlých pozemků a komunikací. Tyto vlastní a spravuje město Litovel. Jedna z možností, jak zlepšit podmínky parkování v blízkosti pobočky tedy je, obrátit se na příslušný orgán Městského úřadu v Litovli, který má na starost výstavbu parkovacích ploch, a pokusit se s ním projednat možnosti řešení.

V otevřených otázkách se také řada respondentů negativně vyjádřila k polední pauze, po kterou je pobočka uzavřena. V současnosti je polední pauza na pobočce v Litovli v době od 12.00 do 13.00. Stálo by za zvážení, zda hodinová polední pauza není zbytečně dlouhá a zda by nešla její délka zkrátit jen na dobu nutnou k předání pracovišť mezi jednotlivými směny a vykonání zákonem stanovené doby přestávky u každého pracovníka. Vhodné by bylo polední pauzu zkrátit minimálně o polovinu.

Jako poslední doporučení je v této oblasti uvedena možnost montáže klimatizace, která by měla v horkých letních dnech pozitivní vliv jak na spokojenost zákazníků tak i

obsluhujícího personálu. Z vlastní zkušenosti bylo potvrzeno, že v letních měsících je někdy na pobočce v Litovli velké teplo a těžký vzduch, kterého se jen velmi obtížně zbavuje, neboť z bezpečnostních důvodů nemohou být otevřena okna, tak aby došlo alespoň k jeho mírné cirkulaci. Montáž klimatizace by tedy ocenili nejen zákazníci ale především obsluhující personál, který v těchto podmínkách musí pracovat.

5.2. Doporučení pro oblast personál

V této oblasti nejhůře dopadly faktory „čekací doba“, „ochota řešit stížnosti“, „přátelské chování personálu“ a „ochota personálu“. Celkově byla oblast týkající se personálu hodnocena jako nejhorší. Jedním z řešení by bylo provádět pravidelné a náhodné kontroly zaměstnanců za pomoci fingo vaného nákupu. Tato metoda kontroly je také známá pod pojmem mystery shopping.

Jak je již uvedeno výše, doba strávená ve frontě patří mezi největší problémy poskytovatelů služeb. Toto se potvrdilo i v případě České pošty na pobočce v Litovli, kde byl faktor „čekací doba“ vyhodnocen jako faktor, s nímž jsou zákazníci nejméně spokojeni. Pár návrhů, které by měly čas čekání na pobočce zkrátit, je již uvedeno výše (u počtu otevřených přepážek).

Jako další řešení ke snížení čekací doby lze navrhnout proškolení pracovníků ve všech poskytovaných službách, tak aby bylo možno tyto služby poskytovat na každé přepážce a zákazník tak nemusel v případě více požadavků přebíhat mezi přepážkami, ale mohl být odbaven u jedné přepážky. Navíc by si mohly takto proškolené pracovnice v případě potřeby vzájemně vypomáhat, což by bezpochyby mělo také pozitivní vliv na zkrácení čekací doby.

Alternativním řešením by bylo vybudování speciální přepážky pouze pro firemní zákazníky, kteří by byli u této přepážky odbavováni a zbytečně by tak nezdržovali zákazníky stojící ve frontě za nimi vyplňováním formulářů a podáváním či vyzvedáváním velkého množství zásilek.

Ke snížení čekací doby a zvýšení spokojenosti zákazníků by vedlo také zavedení elektronického vyvolávacího systému, který se již osvědčil v mnoha podnicích poskytujících služby a na větších pobočkách České pošty. Došlo by tak ke snížení stresu jak ze strany

zákazníků tak také ze strany přepážkových pracovníků, neboť by se zvětšila diskrétní zóna a přepážkové pracovníce by tím pádem měly větší klid na práci.

Celkový přístup zaměstnanců k práci, a tím pádem i zlepšení chování a ochoty, může být zlepšeno vybudováním pozitivního a přátelského pracovního prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit pohodlně. Spokojený a šťastný zaměstnanec poté bude odvádět nejen lepší pracovní výkon, ale především bude svoji dobrou náladu přenášet na zákazníka. Nástroje, které v tomto případě mohou být využity, jsou vhodná motivace a stimulace zaměstnanců.

Dalším řešením by mohlo být zavedení kurzů komunikačních dovedností, na kterých by se zaměstnanci naučili, jak správně komunikovat se zákazníky a jak efektivně řešit spory a problémy. Na základě těchto kurzů by také došlo k rozvoji osobnosti zaměstnanců, neboť kurzy současně vedou také ke zvýšení sebejistoty, sebedůvěry a sebeúcty. Výsledkem by tedy byli sebevědomější zaměstnanci jednající se zákazníky na profesionální úrovni.

5.3. Doporučení pro oblast poštovní doručovatelé

Oblast poštovní doručovatelé dopadla ze všech zkoumaných oblastí nejlépe a žádný faktor z této oblasti nebyl zařazen mezi akční priority. Respondenti byli s faktory týkající se poštovních doručovatelů spokojeni. Faktory „rychlost doručení poštovních zásilek“, „doručení zásilek na správnou adresu“ a „spolehlivost doručení poštovních zásilek“ byly respondenty označeny za velmi důležité a proto je nutné těmto faktorům věnovat zvýšenou pozornost, neboť mají výrazný vliv na spokojenost zákazníků.

I přes značnou spokojenost s poštovními doručovateli uvedli někteří respondenti v otevřených otázkách týkajících se výhrad k činnosti České pošty na pobočce v Litovli, že jim byla doručena poškozená zásilka. Z tohoto důvodu lze doporučit zajištění větší bezpečnosti při manipulaci a přepravě zásilek.

Další doporučení, které by vedlo ke zvýšení zákaznické spokojenosti, je zavedení odpoledního doručování balíkových zásilek. Tento způsob doručování se již osvědčil ve velkých městech a stálo by tedy za zvážení, zda jej nerozšířit i na pobočky nacházející se v menších městech.

5.4. Doporučení pro oblast služby

V oblasti služeb byl zařazen mezi priority faktor „přiměřenost ceny služeb k jejich kvalitě“, se kterým byli respondenti nejméně spokojeni. Z tohoto důvodu je tedy nutné přesvědčovat zákazníky, že získávají kvalitní služby přiměřené jejich cenám.

Je tedy nutné dbát o neustálé zlepšování poskytovaných služeb a jejich doplňování o periferní služby, tak aby byli zákazníci více spokojeni s výší vynaložených prostředků vzhledem k obdržené kvalitě služeb.

Nízké ceny a vysoká kvalita poskytovaných služeb je přáním téměř každého zákazníka. Stanovení cen a jejich případné snížení je velmi citlivá a složitá záležitost pro podniky. Jedním ze způsobů, jak snížení cen docílit, je poskytování množstevních slev při podávání většího objemu zásilek, při nákupu velkého množství obalového materiálu apod. nejen firemním zákazníkům ale také fyzickým osobám.

Vzhledem k liberalizaci poštovního trhu, platné od 1. ledna 2013, a tím pádem zvýšení konkurenčního prostředí je nutné, aby se Česká pošta soustředila na inovaci stávajících a vytváření nových služeb. S rozvojem informačních a komunikačních technologií, zvláště s nástupem „chytrých telefonů“, se v této oblasti otevírá České poště řada možností. Jednou z takových možností je například zlepšování stávajících a vývoj nových aplikací pro mobilní telefony, pomocí kterých mohou jejich uživatelé sledovat pohyb zásilek, platit SIPO (soustředěné inkasní platby obyvatelstva), obsluhovat datovou schránku atd.

Jako poslední doporučení v oblasti služeb je uvedeno zavedení možnosti plateb všemi druhy platebních karet. Stále více občanů využívá v obchodním styku bezhotovostní platby. Z tohoto důvodu je nutné se tomuto trendu přizpůsobit a začít akceptovat při úhradě ceny za služby také platební karty všech finančních institucí a nejen platební karty patřící ČSOB a Poštovní spořitelně. Tento krok by zcela bezpochyby přispěl nejen ke zvýšení spokojenosti zákazníků ale také ke snížení objemu hotovosti na pobočkách, což by mělo za následek zvýšení bezpečnosti. Snížení hotovosti na pobočkách by mohlo odradit potenciální zloděje od loupežného přepadení.

5.5. Další doporučení

Pravidelné měření spokojenosti zákazníků

Na závěr lze doporučit pobočce České pošty v Litovli provádět pravidelné měření spokojenosti zákazníků, pomocí kterého zjistí, zda byla aplikovaná opatření účinná, ale především jí pomohou odhalit oblasti, se kterými nejsou zákazníci příliš spokojeni a které by měly být bezpodmínečně zlepšeny.

Všechna uvedená doporučení je nutné brát jako podněty, které jsou jednou z možností, jak zvýšit spokojenost zákazníků na pobočce České pošty v Litovli. Záleží už pouze na vedení podniku, zda se rozhodne tyto návrhy anebo jejich část realizovat. Je nutné vzít v úvahu, že zvýšené náklady na realizaci návrhů a opatření budou kompenzovány vyšší spokojeností zákazníků.

6. ZÁVĚR

Práce je věnována problematice měření spokojenosti zákazníků. Cílem této diplomové práce bylo navrhnout vhodná opatření a doporučení, která povedou ke zvýšení zákaznické spokojenosti s poskytovanými službami České pošty na pobočce v Litovli. Tyto návrhy vycházely z průzkumem zjištěné spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami.

Hlavním dílčím cílem bylo na základě kombinace několika metod analyzovat a vyhodnotit výsledky měření spokojenosti a následně identifikovat priority, které je nutné zlepšit a kterým musí být věnována zvýšená pozornost. Mezi další dílčí cíle výzkumu patřilo zjištění spokojenosti zákazníků s pobočkou, personálem, doručovateli, službami a reklamacemi. Osobním cílem bylo vytvoření hodnotné práce, jejíž výsledky budou pro pobočku České pošty v Litovli přínosem.

Prvním krokem bylo prostudování české a cizojazyčné odborné literatury, která se problematikou měření spokojenosti zákazníků zabývá a která se stala podkladem pro vypracování teoretických východisek. V teoretické části práce se autor v jednotlivých kapitolách věnoval zásadám managementu kvality, povaze a charakteristice služeb, spokojenosti a loajalitě zákazníků a v neposlední řadě také metodice a metodám měření spokojenosti zákazníků.

Následující část byla věnována krátkému představení a charakteristice společnosti Česká pošta, s.p. Nejprve byl stručně popsán vývoj poštovníctví v českých zemích, na který navazovalo představení současné společnosti s jejím posláním a strategickými cíli, službami a největšími konkurenty.

V aplikační části, která úzce navazuje na část praktickou, autor nejprve popsal proces shromažďování dat. Poté již přistoupil k samotné analýze a vyhodnocení dat, která byla získána pomocí dotazníkového šetření. Data byla analyzována pomocí tří metod měření spokojenosti zákazníků, a to metod pouze spokojenost, spokojenost – důležitost a diferenční analýza. Na základě kombinace uvedených metod byly poté identifikovány prioritní faktory, které je nutné zlepšit a kterým je nutné věnovat zvýšenou pozornost.

Analýza výsledků šetření ukázala, že jsou zákazníci s pobočkou České pošty v Litovli celkem spokojeni. Největší spokojenost byla dosažena u čistoty a vnitřního vzhledu pobočky,

čistoty a vzhledu pracovních krojů a také u oznámení o vyzvednutí uložených zásilek. Nejméně spokojeni byli respondenti s čekací dobou, počtem otevřených přepážek a cenami služeb. Co se týče jednotlivých oblastí, tak nejlépe byli hodnoceni poštovní doručovatelé a nejhůře obsluhující personál na pobočce.

V poslední části autor na základě analýzy výsledků šetření uvedl vhodná opatření a doporučení, která povedou ke zvýšení spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami na pobočce České pošty v Litovli. Při navrhování vhodných opatření a zlepšení také vycházel z podnětů respondentů, které uvedli v otevřených otázkách.

Autor věří, že diplomová práce se stane hodnotným přínosem pro vedení podniku, kterému pomůže ke zvýšení spokojenosti zákazníků a tím pádem také k naplnění cíle stanoveného v úvodu práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. 13th edition. Upper Sadle River: Prentice Hall, 2010. 637, [45] p. ISBN 978-0-13-700669-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14th edition. Upper Sadle River: Prentice Hall, 2012. 816, [45] p. ISBN 978-0-13-210292-6.

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing, 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

MALHOTRA, K. Naresh. *Marketing Research. An Applied Orientation*. 6th edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010. 929 p. ISBN 978-0-13-609423-4.

MEFFERT, Heribert a Manfred BRUHN. *Dienstleistungsmarketing, Grundlagen – Konzepte – Methoden Mit Fallstudien*. 4. Auflage. Wiesbaden: BWL Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, 2003. 841 S. ISBN 3-409-4368-X.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, Jaroslav, Darja NOSKIEVIČOVÁ, Růžena PETŘÍKOVÁ, Jiří PLURA a Josef TOŠENOVSKÝ. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Internetové zdroje

ČESKÁ POŠTA. Z historie pošty v českých zemích. *Česká pošta* [online]. ©2011 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/muzeum/z-historie-posty-v-ceskych-zemich-id7106/>

ČESKÁ POŠTA. Výroční zpráva 2011. *Česká pošta* [online]. ©2012 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP-vyrocní-zprava-2011.pdf>

ČESKÁ POŠTA. Základní informace. *Česká pošta* [online]. ©2011 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/cz/o-ceske-poste/profil/zakladni-informace-id358/>

ČESKÝ TELEKOMUNIKAČNÍ ÚŘAD. Rozhodnutí o udělení poštovní licence. *ČTÚ* [online]. ©2013. 25. 2. 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.ctu.cz/cs/download/rozhodnuti_pl_562_2013_610_iv.pdf

ČESKÝ TELEKOMUNIKAČNÍ ÚŘAD. Informace pro zákazníky. *ČTÚ* [online]. ©2008 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.ctu.cz/pusobnost-ctu/postovni-sluzby/informace-pro-zakazniky.html>

FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka*. Quality Progress [online]. 2005, 6, [cit. 2013-02-10]. Dostupný z WWW: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf

RYGLOVÁ, Kateřina a Ida VAJČNEROVÁ. *Potential for utilization of the European customer satisfaction index in agro-business* [online]. In: AGRIC. ECON – CZECH. Brno: Mendel University of Agriculture and Forestry, 2005. [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.cazv.cz/attachments/3-Ryglova.pdf>

Normy

ČSN EN ISO 9000. *Systém managementu kvality – Základní principy a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2006. 64 s. Třídící znak 01 0300.

SEZNAM ZKRATEK

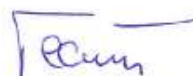
apod.	–	a podobně
a.s.	–	akciová společnost
atd.	–	a tak dále
cit.	–	citováno
č.	–	číslo
dopl.	–	doplněné
ČR	–	Česká republika
ČSN	–	česká technická norma
ČTÚ	–	Český telekomunikační úřad
EU	–	Evropská unie
inf.	–	informační
ISO	–	International Organization for Standardization
Kč	–	korun českých
max.	–	maximálně
obr.	–	obrázek
pošt.	–	poštovní
PSČ	–	poštovní směrovací číslo
prac.	–	pracovních
Sb.	–	sbírky
směr. odch.	–	směrodatná odchylka
s.p.	–	státní podnik
s.r.o.	–	společnost s ručením omezeným
s., str.	–	strana
tab.	–	tabulka
vyd.	–	vydání
ulož.	–	uložené

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2013



Jiří Planička
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 – Organizační struktura podniku Česká pošta, s.p.

Příloha č. 2 – Struktura služeb podniku Česká pošta, s.p.

Příloha č. 3 – Dotazník

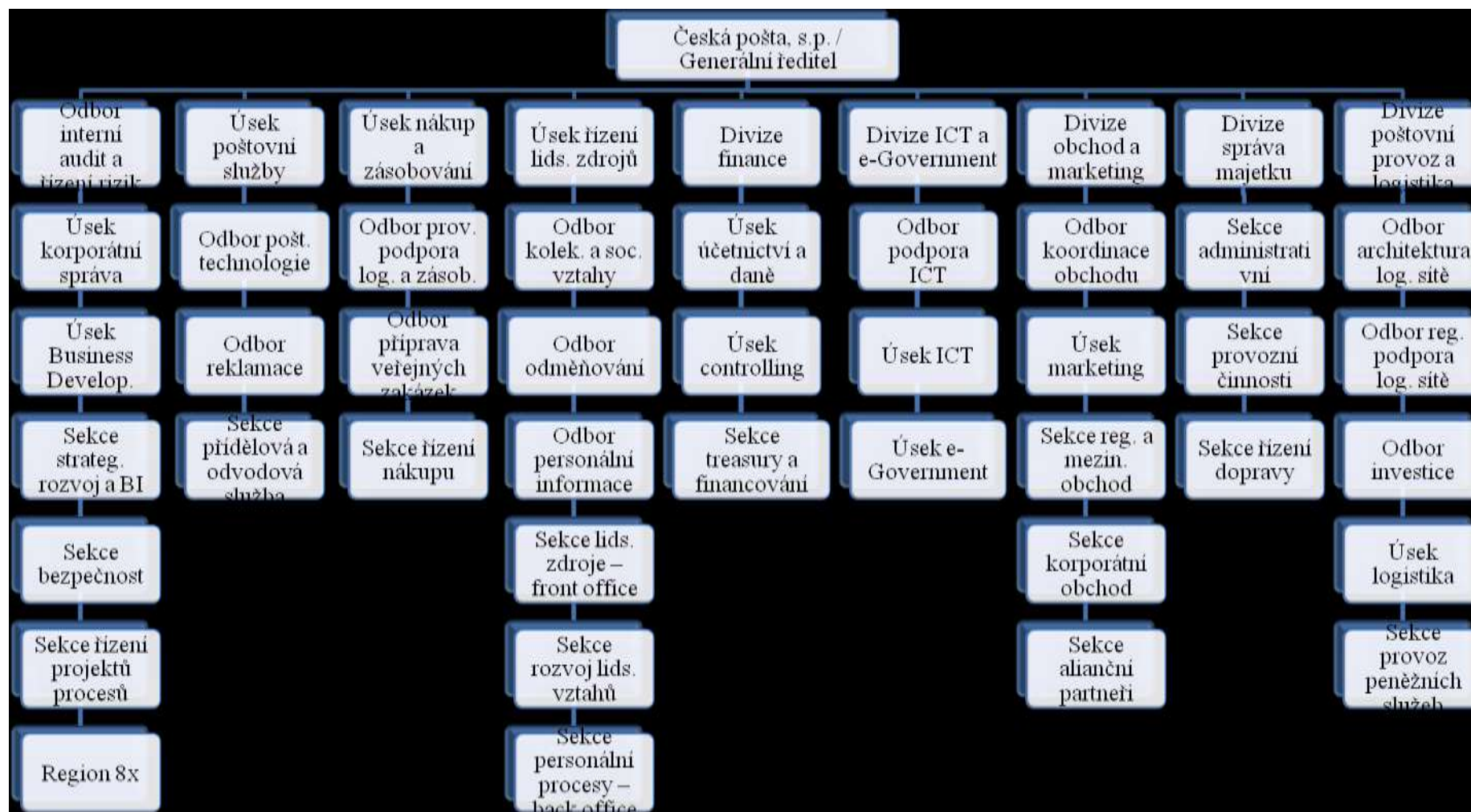
Příloha č. 4 – Vyhodnocení modelu pouze spokojenost

Příloha č. 5 – Výpočet průměrné důležitosti jednotlivých faktorů

Příloha č. 6 – Vyhodnocení modelu spokojenost – důležitost

Příloha č. 7 – Vyhodnocení diferenční analýzy

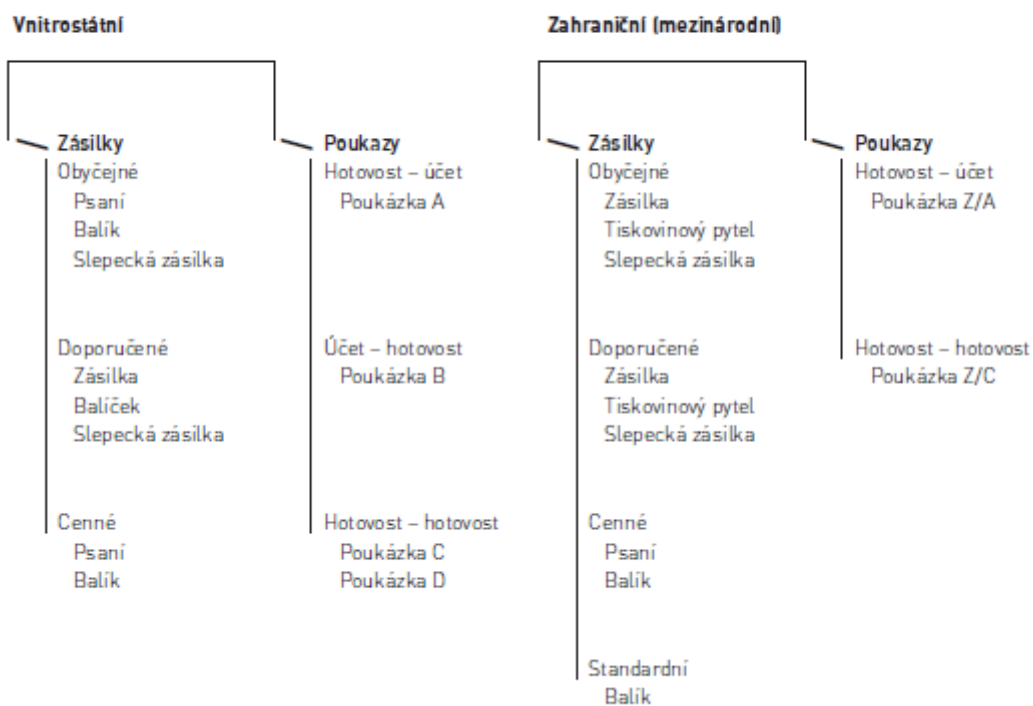
Příloha č. 1 – Organizační struktura podniku Česká pošta, s.p.



Zdroj: ČESKÁ POŠTA. Výroční zpráva 2011. *Česká pošta* [online]. ©2012 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP-vyrocní-zpráva-2011.pdf>

Příloha č. 2 – Struktura služeb podniku České pošty, s.p.

Povinné služby



Povinné služby 2011



Nepovinné služby 2011

Poštovní	Ostatní	Obstaravatelské	Při dodání
Vnitrostátní Obchodní balík Balík Do ruky Balík Na poštu EMS Balík Expres Zásilkový balík Obchodní psaní	Obchodní POSTFAX RIPM Tisková zásilka Balík Nadrozměr	Expresní finanční služby	
Zahraniční (mezinárodní) EMS Expresní obchodní balík Obchodní psaní	Filatelie	SIPO	
Doplňkové	Loterijní činnost	Sázkové soutěže, loterie	
	Postservis	Dálniční známky	
	Elektronické služby Certifikační autorita REP Hybridní pošta Centrální adresa Poštovní datové zprávy	Prodej kolků	
	Jiné	Telekomunikační služby	
		Bankovní služby	
		Penzijní pojištění	
		Stavební spoření	
		Pojištění	
		Jiné	

Zdroj: ČESKÁ POŠTA. Výroční zpráva 2011. *Česká pošta* [online]. ©2012 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/assets/o-ceske-poste/profil/CP-vyrocní-zprava-2011.pdf>

Příloha č. 3 –

Dotazník

Vážená slečno, paní, vážený pane,

jsem student 5. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava a v současné době zpracovávám diplomovou práci na téma Měření spokojenosti zákazníků. Tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká Vaší spokojenosti se službami České pošty na pobočce v Litovli. Dotazník je anonymní a data z něj získaná budou sloužit k vypracování diplomové práce. S výsledky výzkumu bude seznámeno vedení společnosti, takže se můžete svými názory podílet na případném zlepšení Vaší spokojenosti.

Při vyplňování dotazníku, prosím, u otázek týkajících se spokojenosti a důležitosti jednotlivých faktorů zřetelně **vyberte jednu možnost jak u spokojenosti, tak i u důležitosti**. U ostatních otázek, prosím, zřetelně vyznačte jednu možnost.

Jiří Planička

1. Jak často využíváte služeb České pošty? Může se jednat o jakýkoliv druh služby (např. podání poštovní zásilky, platba složenky, atd.).

- | | |
|--|--|
| 1.1. <input type="checkbox"/> téměř každý den | 1.4. <input type="checkbox"/> 1-3x za měsíc |
| 1.2. <input type="checkbox"/> více než 6x za měsíc | 1.5. <input type="checkbox"/> méně než 1x za měsíc |
| 1.3. <input type="checkbox"/> 4-6x za měsíc | |

2. Pobočka. Ohodnoťte, jak jste spokojeni s následujícími faktory a jak jsou pro Vás důležité, na škále od 1 do 6, kde 1 znamená velmi nespokojený/zcela nedůležité a 6 znamená velmi spokojený/velice důležité.

	Spokojenost						Důležitost					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
2.1. Počet otevřených přepážek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2. Umístění pobočky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3. Otevírací doba pobočky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4. Možnost parkování v blízkosti pobočky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5. Poskytování informačních materiálů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6. Vnitřní vzhled pobočky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7. Čistota pobočky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8. Vnější vzhled pobočky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Personál. Ohodnoťte, jak jste spokojeni s následujícími faktory a jak jsou pro Vás důležité, na škále od 1 do 6, kde 1 znamená velmi nespokojený/zcela nedůležité a 6 znamená velmi spokojený/velice důležité.

	Spokojenost						Důležitost					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
3.1. Čekací doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Kompetentnost personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Ochota personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Přátelské chování personálu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5. Ochota řešit stížnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6. Vzhled a čistota pracovních krojů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Doručovatelé. Ohodnoťte, jak jste spokojeni s následujícími faktory a jak jsou pro Vás důležité, na škále od 1 do 6, kde 1 znamená velmi nespokojený/zcela nedůležité a 6 znamená velmi spokojený/velice důležité.

	Spokojenost						Důležitost					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
4.1. Ochota doručovatelů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2. Rychlost doručení poštovních zásilek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3. Spolehlivost doručení poštovních zásilek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4. Chování a vystupování doručovatelů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5. Doručení zásilek na správnou adresu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6. Oznámení o vyzvednutí uložených zásilek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. **Služby.** Ohodnoťte, jak jste spokojeni s následujícími faktory a jak jsou pro Vás důležité, na škále od 1 do 6, kde 1 znamená velmi nespokojený/zcela nedůležité a 6 znamená velmi spokojený/velice důležité.

	Spokojenost						Důležitost					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
5.1. Zavádění nových služeb (el. podpis v mobilu, mobilní aplikace ČP, atd.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2. Šíře nabídky služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3. Přehlednost nabídky služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4. Spolehlivost výkonu služeb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5. Přiměřenost ceny služeb k jejich kvalitě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6. Rychlost vyřízení vlastní služby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. **Reklamáce.** Reklamoval/a jste někdy nějakou službu České pošty, popřípadě jste si stěžoval/a na činnost České pošty?

6.1. ☐ ano (uveďte, prosím, důvod stížnosti):

6.2. ☐ ne (přejděte k otázce č. 8)

7. **Reklamáce.** Ohodnoťte, jak jste spokojeni s následujícími faktory a jak jsou pro Vás důležité, na škále od 1 do 6, kde 1 znamená velmi nespokojený/zcela nedůležité a 6 znamená velmi spokojený/velice důležité.

	Spokojenost						Důležitost					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
7.1. Možnost definovat problém/stížnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.2. Přístup k řešení stížnosti/reklamáce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.3. Rychlost vyřízení stížnosti/reklamáce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.4. Výsledek stížnosti/reklamáce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. **Jaká je maximální přípustná doba, kterou jste ochotni čekat ve frontě?**

Maximální přípustná doba čekání ve frontě (v minutách):

9. **Jak často je tato doba překračována?**

9.1. ☐ často

9.2. ☐ někdy

9.3. ☐ vůbec

Otevřené otázky.

10. **Je něco, co byste doporučil/a České poště ke zlepšení výkonu svých služeb?**

11. **Jaké máte největší výhrady k činnosti České pošty?**

Osobní údaje.

12. **Věk**

12.1. ☐ 15 – 25 let

12.4. ☐ 46 – 55 let

12.2. ☐ 26 – 35 let

12.5. ☐ 56 – 65 let

12.3. ☐ 36 – 45 let

12.6. ☐ 66 a více let

13. **Pohlaví**

13.1. ☐ muž

13.2. ☐ žena

Mockrát Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

Příloha č. 4 – Vyhodnocení modelu pouze spokojenost

Otázka č. / body	1	2	3	4	5	6	Průměr	Modus	Medián	Směr. odch.
2.1.	9	17	59	45	29	11	3,59	3	3,5	1,22
2.2.	10	4	23	26	46	61	4,63	6	5	1,44
2.3.	4	7	17	36	56	50	4,66	5	5	1,24
2.4.	9	10	31	41	46	33	4,20	5	4	1,38
2.5.	1	6	23	72	47	21	4,30	4	4	1
2.6.	1	3	9	31	69	57	4,97	5	5	0,99
2.7.	1	2	16	14	70	67	5,06	5	5	1,09
2.8.	2	7	22	40	68	31	4,52	5	5	1,12
Součet 2	37	56	200	305	431	331	4,49	5	5	1,26
3.1.	14	24	50	60	17	5	3,34	4	3	1,17
3.2.	2	6	28	58	61	15	4,26	5	4	1,03
3.3.	4	13	20	44	66	23	4,32	5	5	1,21
3.4.	2	15	25	49	56	23	4,24	5	4	1,19
3.5.	4	11	31	66	37	21	4,08	4	4	1,16
3.6.	4	4	7	29	63	63	4,95	N/A	5	1,13
Součet 3	30	73	161	306	300	150	4,20	3	4	1,24
4.1.	2	2	13	42	70	41	4,76	5	5	1,01
4.2.	1	0	18	40	77	34	4,73	5	5	0,94
4.3.	2	2	11	41	66	48	4,83	5	5	1,02
4.4.	1	4	10	30	75	50	4,91	5	5	1
4.5.	2	4	8	38	60	58	4,91	5	5	1,07
4.6.	1	2	10	38	62	57	4,94	5	5	0,99
Součet 4	9	14	70	229	410	288	4,84	5	5	1,01
5.1.	1	7	29	57	57	19	4,29	N/A	4	1,04
5.2.	0	7	22	62	58	21	4,38	4	4	0,99
5.3.	0	6	35	59	53	17	4,24	4	4	1
5.4.	1	3	17	57	74	18	4,49	5	5	0,92
5.5.	8	24	44	48	35	11	3,65	4	4	1,26
5.6.	0	6	26	59	61	18	4,35	5	4	0,98
Součet 5	10	53	173	342	338	104	4,23	4	4	1,08
CEL. SOUČET	86	196	604	1182	1479	873	4,45	5	5	1,19
7.1.		3		2	5	3	4,38	5	5	1,5
7.2.	1	4	2	1	4	1	3,46	N/A	3	1,61
7.3.	2	4	1	2	3	1	3,23	2	3	1,69
7.4.	2	1	3	2	4	1	3,62	5	4	1,61

Příloha č. 5 – Výpočet průměrné důležitosti jednotlivých faktorů

Otázka č. / body	1	2	3	4	5	6	Průměr
2.1.	5	3	20	20	57	65	4,86
2.2.	3	4	14	24	56	69	4,96
2.3.	1	7	13	23	52	74	5,00
2.4.	7	8	18	34	42	61	4,64
2.5.	20	24	26	38	37	25	3,72
2.6.	8	25	31	32	49	25	3,96
2.7.	3	11	29	24	47	56	4,58
2.8.	13	16	31	45	43	22	3,91
3.1.	2	5	22	15	40	86	5,02
3.2.	1	4	12	24	62	67	5,02
3.3.	0	3	13	21	43	90	5,20
3.4.	1	6	13	29	58	63	4,92
3.5.	2	3	12	21	46	86	5,14
3.6.	6	16	19	32	37	60	4,52
4.1.	0	2	15	21	51	81	5,14
4.2.	0	3	5	18	58	86	5,29
4.3.	0	3	11	17	33	106	5,34
4.4.	0	0	9	30	53	78	5,18
4.5.	1	2	10	12	28	117	5,44
4.6.	1	0	9	20	45	95	5,31
5.1.	7	20	37	40	36	30	3,99
5.2.	3	12	21	47	61	26	4,35
5.3.	6	8	25	31	59	41	4,48
5.4.	4	6	12	27	58	63	4,87
5.5.	2	4	12	26	51	75	5,03
5.6.	3	3	12	24	66	62	4,96
7.1.			1	2	3	7	5,23
7.2.		1	2		3	7	5,00
7.3.		1	2	1	2	7	4,92
7.4.		1		2	4	6	5,08

Příloha č. 6 – Vyhodnocení modelu spokojenost – důležitost

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost
2.3 Otevírací doba pobočky	4,66	5,00
2.2 Dostupnost a umístění pobočky	4,63	4,96
2.1 Počet otevřených přepážek	3,59	4,86
2.4 Možnost parkování v blízkosti pobočky	4,20	4,64
2.7 Čistota pobočky	5,06	4,58
2.6 Vnitřní vzhled pobočky	4,97	3,96
2.8 Vnější vzhled pobočky	4,52	3,91
2.5. Poskytování inf. materiálů	4,30	3,72

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost
3.3 Ochota personálu	4,32	5,20
3.5 Ochota řešit stížnosti	4,08	5,14
3.1 Čekací doba	3,34	5,02
3.2 Kompetentnost personálu	4,26	5,02
3.4 Přátelské chování personálu	4,24	4,92
3.6 Vzhled a čistota pracovních krojů	4,95	4,52

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost
4.5 Doručení zásilek na správnou adresu	4,91	5,44
4.3 Spolehlivost doručení pošt. zásilek	4,83	5,34
4.6 Oznámení o vyzvednutí uložených zásilek	4,94	5,31
4.2 Rychlost doručení pošt. zásilek	4,73	5,29
4.4 Chování a vystupování doručovatelů	4,91	5,18
4.1 Ochota doručovatelů	4,76	5,14

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost
5.5 Přiměřenost ceny služeb k jejich kvalitě	3,65	5,03
5.6 Rychlost vyřízení služby	4,35	4,96
5.4 Spolehlivost výkonu služeb	4,49	4,87
5.3 Přehlednost nabídky služeb	4,24	4,48
5.2 Šíře nabídky služeb	4,38	4,35
5.1 Zavádění nových služeb	4,29	3,99

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost
7.1 Možnost definovat problém	4,38	5,23
7.4 Výsledek stížnosti	3,62	5,08
7.2 Přístup k řešení problému	3,46	5,00
7.3 Rychlost vyřízení stížnosti	3,23	4,92

Příloha č. 7 – Vyhodnocení diferenční analýzy

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	Diference
2.1.	3,59	4,86	1,26
2.4.	4,20	4,64	0,44
2.3.	4,66	5,00	0,34
2.2.	4,63	4,96	0,33
2.7.	5,06	4,58	-0,48
2.5.	4,30	3,72	-0,58
2.8.	4,52	3,91	-0,61
2.6.	4,97	3,96	-1,01

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	Diference
3.1.	3,34	5,02	1,69
3.5.	4,08	5,14	1,06
3.3.	4,32	5,20	0,88
3.2.	4,26	5,02	0,75
3.4.	4,24	4,92	0,68
3.6.	4,95	4,52	-0,44

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	Diference
4.2.	4,73	5,29	0,56
4.5.	4,91	5,44	0,54
4.3.	4,83	5,34	0,51
4.1.	4,76	5,14	0,38
4.6.	4,94	5,31	0,38
4.4.	4,91	5,18	0,27

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	Diference
5.5.	3,65	5,03	1,38
5.6.	4,35	4,96	0,61
5.4.	4,49	4,87	0,38
5.3.	4,24	4,48	0,25
5.2.	4,38	4,35	-0,03
5.1.	4,29	3,99	-0,30

Zkoumaný faktor	Průměrná spokojenost	Průměrná důležitost	Diference
7.3.	3,23	4,92	1,69
7.2.	3,46	5,00	1,54
7.4.	3,62	5,08	1,46
7.1.	4,38	5,23	0,85